

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan pokok penelitian dan hasil analisis data penelitian maka dapat ditarik suatu kesimpulan secara keseluruhan tentang kebutuhan, pengadaan dan pengembangan Kepala SD Negeri di Propinsi Daerah Istimewa Aceh sebagai berikut :

1. Kebutuhan Kepala SD Negeri

Pertama, penambahan jumlah enrolmen SD Negeri selama tahun 1981/82 s/d 1985/86 di Propinsi Daerah Istimewa Aceh membawa pengaruh terhadap kebutuhan Kepala SDN, yaitu sebagai akibat dari adanya penambahan jumlah enrolmen membutuhkan adanya penambahan jumlah sekolah. Hal ini dapat kita perhatikan dari adanya penambahan murid SDN selama tahun 1981/82 s/d 1985/86 rata-rata sebesar 1 s/d 5% per tahun dari tiap Kabupaten/Kotamadya dan adanya penambahan jumlah SDN dari 1869 buah pada tahun 1981/82 menjadi 2679 buah pada tahun 1985/86. Prospek pertumbuhan enrolmen untuk tahun 1986/87 s/d 1990/91 menunjukkan kecenderungan yang sama, baik pada tingkat Propinsi maupun pada tingkat Kabupaten/Kotamadya. Hal yang sebaliknya terjadi pada prospek penambahan kebutuhan sekolah yang menunjukkan gejala menurun bila dibandingkan dengan jumlah penambahan sekolah selama tahun 1981/81 s/d 1985/86.

Kedua, pengaruh dari pergantian kepala sekolah karena adanya permutasian/dinamika dalam struktur kepala sekolah yang disebabkan oleh promosi, pindah tempat, mengundurkan diri, diberhentikan, meninggal dunia dan pensiun selama tahun 1981/82 s/d 1985/86 menyebabkan adanya kebutuhan kepala sekolah karena adanya lowongan dalam jabatan kepala sekolah pada setiap tahun. Besarnya jumlah kepala sekolah yang harus diganti karena pengaruh dari indikator tersebut diluar perkiraan yang pensiun adalah sebesar 5 % per tahun, hal ini juga menunjukkan gejala yang sama untuk tahun proyeksi 1986/97 s/d 1990/91.

Ketiga, pertumbuhan enrolmen yang menyebabkan adanya kebutuhan sekolah dan adanya dinamika dalam struktur kepala sekolah yang menyebabkan adanya lowongan dalam jabatan kepala sekolah adalah merupakan variabel yang secara langsung mempengaruhi adanya kebutuhan kepala sekolah pada setiap tahun. Besarnya kebutuhan Kepala SDN tersebut adalah sesuai dengan penjelasan pada bagian pertama dan kedua di atas.

2. Pengadaan Kepala SD Negeri

Pertama, kegiatan rekrutmen, seleksi dan pembinaan calon kepala sekolah dalam pelaksanaannya belum merupakan suatu kegiatan yang terprogram, pelaksanaannya berjalan bila dirasakan perlu/dibutuhkan tanpa adanya suatu perencanaan yang terprogram terlebih dahulu. Rekrutmen dan seleksi baik programnya maupun pelaksanaannya merupakan

Kegiatan yang insidental sesuai dengan ada atau tidaknya kebutuhan. Sama halnya dengan rekrutmen dan seleksi, maka pembinaan calon kepala sekolah juga belum merupakan suatu kegiatan yang terprogram, akan tetapi yang menggembarakan adalah adanya beberapa Kecamatan yang sudah mulai mencoba mempergunakan sistem pembiakan untuk mempersiapkan calon kepala sekolah.

Kedua, ketidak seimbangan antara kebutuhan dengan pengadaan Kepala SDN secara kuantitatif dan kualitatif merupakan masalah yang terus menerus terjadi selama periode 1981/82 s/d 1985/86 di Propinsi Daerah Istimewa Aceh. Selama kurun waktu tersebut rata-rata 91 % dari kebutuhan kepala sekolah secara kuantitatif yang berhasil diadakan, peningkatan kebutuhan dengan pengadaan rata-rata 10 % per tahun. Ketidak seimbangan kualitatif kebutuhan dengan pengadaan kepala sekolah yang sangat menonjol adalah pada kualifikasi kepala sekolah menurut pangkat/golongan, dan bila dilihat dari kualifikasi ideal maka kekurangan yang sangat terasa adalah pada latar belakang pendidikan, pengetahuan dan skill yang seharusnya dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu latar belakang pengetahuan administrasi pendidikan dan skill teknis dalam pelaksanaan tugas-tugas kekepalasekolahan. Ketidak seimbangan secara kuantitatif dan kualitatif terjadi secara merata disetiap Kabupaten/Kotamadya dengan variasi yang tidak jauh berbeda dari angka rata-rata secara keseluruhan.

Prospek pengadaan Kepala SDN secara kuantitatif dan kualitatif untuk tahun 1986/87 s/d 1990/91 dalam Propinsi Daerah Istimewa Aceh akan menunjukkan gejala yang sama bila usaha-usaha kearah perbaikan keadaan tersebut tidak ditangani dengan serius dan terprogram.

Secara umum, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengadaan Kepala SDN di Propinsi Daerah Istimewa Aceh selama periode tersebut diatas masih kurang baik, yaitu baik dalam proses rekrutmen, seleksi, pembinaan maupun dari sudut kuantitas dan kualitas yang diharapkan.

3. Pengembangan Kepala SD Negeri

Pertama, program pengembangan dan metode pengembangan dalam rangka pengembangan Kepala SDN di Propinsi Daerah Istimewa Aceh yang diterapkan selama tahun 1981/82 s/d 1985/86 masih kurang memadai. Program pengembangan yang sudah berjalan bersifat insidental dalam bentuk penataran-penataran demikian juga halnya dengan metode-metode pengembangan masih memerlukan pemikiran kearah yang lebih baik dan bervariasi sesuai dengan tugas kepala sekolah.

Kedua, Aspek-aspek yang menjadi pusat perhatian dalam program pengembangan masih terbatas pada pembinaan bidang studi dan kemampuan ketatausahaan sekolah, dengan demikian masih memerlukan pemikiran kearah pengembangan kompetensi yang mencakup pelaksanaan tugas secara profesional baik yang menyangkut dengan pengetahuan konseptual,

Skill yang bersifat teknis maupun skill dalam hubungan kemanusiaan.

Ketiga, prospek pengembangan kompetensi kepala sekolah, baik dalam programnya maupun dalam metode-metode yang diterapkan untuk periode 1986/87 s/d 1990/91 masih menunjukkan gejala yang sama dengan periode sebelumnya, dengan demikian masih memerlukan usaha-usaha untuk peningkatan ke arah yang lebih memadai dalam penerapan program-program pengembangan dan penerapan metode-metode pengembangan.

Sesuai dengan permasalahan yang telah diuraikan tersebut, khususnya dalam masalah-masalah yang dihadapi dalam pengadaan dan pengembangan kepala SDN telah diambil langkah-langkah untuk menanggulangnya, baik dengan perumusan kebijaksanaan-kebijaksanaan maupun dengan tindakan nyata, akan tetapi belum semuanya berhasil diatasi, untuk ini maka masih memerlukan pemikiran kearah perbaikan keadaan tersebut baik dari Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Pusat yaitu melalui Instansi yang terlibat dalam pengelolaan Sekolah Dasar.

B. Rekomendasi

Rekomendasi ini disusun dalam kaitannya dengan penyempurnaan manajemen personil SD khususnya dalam prakiraan kebutuhan, pengadaan dan pengembangan Kepala SD Negeri di Propinsi Daerah Istimewa Aceh, yaitu berdasarkan kenyataan bahwa pengadaan kepala sekolah secara kuantitatif dan kualitatif belum terpenuhi selama tahun 1981/82 s/d 1985/86, demikian juga prospeknya untuk tahun 1990/91. Tidak terpenuhinya pengadaan sesuai dengan kebutuhan sangat erat hubungannya dengan prakiraan kebutuhan di samping proses pengadaan itu sendiri. Prakiraan yang tepat kebutuhan untuk setiap tahun akan memperlancar proses pengadaan. Kenyataan lainnya adalah program pengembangan yang diterapkan baik dilihat dari aspek-aspek yang dikembangkan maupun metode-metode pengembangan yang diterapkan belum memadai.

Berdasarkan permasalahan pokok penelitian, konsep-konsep teoritis, analisis hasil penelitian dan kesimpulan membawa kepada beberapa implikasi teoritis dan praktis operasional. Seterusnya berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dapat dirumuskan suatu rekomendasi berikut :

1. Manajemen personil sekolah dasar

Suatu kenyataan bahwa sekolah dasar dikelola oleh dua instansi, yaitu Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan jajarannya di daerah sebagai instansi vertikal

yang mewakili pemerintah pusat dan Dinas P dan K sebagai Dinas Otonom yang mewakili tugas-tugas pemerintah daerah. Dualisme dalam pengelolaan ini mempunyai keuntungan dan kelemahan, disini bukan memperbincangkan masalah kebaikan dan kelemahannya, akan tetapi hanya dilihat beberapa hambatan dalam usaha perbaikan manajemen personil sekolah dasar, khususnya dalam prakiraan kebutuhan, pengadaan dan pengembangan kepala sekolah dasar negeri.

Dualisme dalam pengelolaan yang diikuti oleh birokrasi yang kurang menguntungkan akan menghambat dalam pelaksanaan manajemen personil. Pengelolaan sekolah dasar memang agak rumit karena dualisme dalam pengelolaan bukan hanya pada tingkat pusat dan Propinsi, akan tetapi sampai ke Kabupaten/Kotamadya dan bahkan beberapa daerah sampai ke Tingkat Kecamatan. Keadaan ini bila tidak diikuti oleh perincian tugas yang betul-betul jelas dan koordinasi yang mantap akan menyebabkan terjadinya overlapping dalam penanganannya dan keadaan yang tumpang tindih dalam menangani permasalahan yang sama. Keadaan ini memang ditemukan dalam penyelenggaraan manajemen personil sekolah dasar di Propinsi Daerah Istimewa Aceh, yaitu yang sangat menonjol pada pengadaan kepala sekolah.

Keadaan yang telah diuraikan di atas tidak berarti bahwa perlu dihilangkan dualisme dan birokrasi dalam pengelolaan SDN, karena hal ini menyangkut dengan kebijaksanaan sentralisasi dan desentralisasi dalam pengelolaan

pendidikan dengan pertimbangan yang sangat rumit. Untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi, dalam rangka menghindari kekembaran, duplikasi dan adanya penanganan masalah yang sama oleh dua tangan, dapat diusahakan perbaikan melalui : (a) perumusan tujuan pokok yang harus dicapai oleh masing-masing instansi pengelola pada setiap tingkatan (b) perincian fungsi-fungsi, baik operasional maupun non operasional yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut (c) perincian rangkaian kegiatan yang harus dilakukan pada setiap fungsi tersebut, dan (d) perincian pekerjaan yang harus dilaksanakan pada setiap kegiatan. Dengan demikian diperlukan suatu deskripsi yang jelas tugas dari masing-masing instansi ini.

Karena masalah adanya dualisme dalam pengelolaan sekolah dasar adalah masalah sentralisasi dan desentralisasi yang dalam pelaksanaannya sulit untuk dihilangkan, maka perlu adanya peningkatan koordinasi dari instansi vertikal -- yaitu Kanwil Dep. Dikbud, Kandep Dikbud Kabupaten/Kotamadya dan Kecamatan, dengan Dinas P dan K Provinsi dan Cabnag Dinas P dan K sebagai Dinas Otonom dalam penyelenggaraan manajemen personil sekolah dasar. Di samping itu walaupun pembagian tugas antara Instansi vertikal yaitu Dep. Dikbud dan jajarannya dan dinas P dan K yang mewakili Pemerintah Daerah secara garis besar telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 1951 tentang Pelaksanaan Penyerahan Sebahagian dari Urusan . . .

Pemerintah Pusat dalam Lapangan Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan kepada Propinsi, namun secara operasional masih perlu adanya perumusan yang lebih jelas fungsi dari Kanwil Dep. Dikbud, Kandep Dikbud Kabupaten/Kotamadya dan Kecamatan, Dinas P dan K Propinsi dan Cabang Dinas P dan K dalam penyelenggaraan manajemen personil, khususnya dalam prakiraan kebutuhan, pengadaan dan pengembangan kepala sekolah dasar.

2. Prakiraan kebutuhan kepala SDN

Pertama, sesuai dengan adanya pertambahan jumlah sekolah setiap tahun dan adanya jabatan kepala sekolah yang lowong menunjukkan bahwa akan adanya kebutuhan sejumlah kepala sekolah pada setiap tahun. Untuk ini maka diperlukan adanya prakiraan kebutuhan kepala sekolah untuk jangka pendek dan jangka panjang, secara kuantitatif dan kualitatif. Perencanaan kebutuhan ini berguna untuk pengadaan kepala sekolah yang sesuai dengan kebutuhan, bila jumlah yang dibutuhkan sudah terlebih dahulu diketahui, maka jumlah kepala sekolah yang harus diadakan akan diketahui dengan pasti. Sehubungan dengan adanya lowongan jabatan kepala sekolah yang terjadi setiap tahun yang disebabkan adanya permutasian kepala sekolah karena promosi, pindah tempat, mengundurkan diri, diberhentikan, meninggal dunia dan pensiun, memerlukan suatu pencatatan yang lebih cermat jumlah kepala sekolah yang mutasi tersebut

untuk dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam prakiraan kebutuhan kepala sekolah untuk tahun yang akan datang. Semua ini memerlukan suatu kegiatan prakiraan yang terprogram untuk setiap tahun pada setiap Kecamatan dan Kabupaten dalam rangka memperlancar proses pengadaan.

Kedua, prakiraan kebutuhan kepala sekolah yang melibatkan unsur dari Kandep Dikbud dan Dinas P dan K memerlukan koordinasi dan penanganan yang serius, perlu adanya pembagian dan penggarisan tugas dan tanggung jawab yang jelas tentang perencanaan kebutuhan. Kebutuhan kepala sekolah untuk tahun tertentu perlu diperinci menurut daerah masing-masing, dengan demikian diperlukan peningkatan peranan Kandep Dikbud Kecamatan dalam mengases/memprakirakan kebutuhan kepala sekolah, karena Kandep Dikbud Kecamatan lebih mengetahui kebutuhan yang terperinci untuk daerah masing-masing. Kandep Dikbud Kabupaten/Kotamadya dan Cabang Dinas P dan K hanya mengkalkulasi kebutuhan untuk tingkat Kabupaten/Kotamadya.

3. Pengadaan Kepala SD Negeri

Keadaan tidak terpenuhinya pengadaan kepala sekolah secara kuantitatif dan kualitatif menunjukkan kepada tidak lancarnya proses pengadaan -- yaitu rekrutmen, seleksi dan proses pengangkatan/penempatan; dan kurang baiknya proses persiapan calon kepala sekolah. Untuk ini memerlukan usaha-usaha untuk mengatasinya, yaitu melalui perbaikan proses pengadaan dan pembinaan calon

kepala sekolah. Sesuai dengan permasalahan ini ada tiga usaha yang harus diperhatikan untuk memperbaiki keadaan ini, yaitu : (a) perbaikan proses pengadaan (b) penyederhanaan dalam proses pengangkatan dan (c) penyempurnaan program pembinaan calon kepala sekolah.

Pertama, perencanaan dan pemograman terhadap kegiatan rekrutmen dan seleksi merupakan usaha yang mutlak dalam rangka memperlancar proses pengadaan kepala sekolah. Rekrutmen sangat erat hubungannya dengan perencanaan kebutuhan, untuk ini program rekrutmen harus mempunyai langkah-langkah yang jelas, harus jelas kebijaksanaan yang dirumuskan, dan perumusan tanggung jawab yang jelas. Untuk merekrut calon kepala sekolah dapat diambil dari dalam lingkungan Kndep Dikbud Kecamatan dan dari luar Kndep Dikbud Kecamatan yang bersangkutan. Jadi tidak perlu adanya pembatasan pengambilan kepala sekolah hanya dari dalam Kecamatan saja, tetapi juga dapat diambil dari Kecamatan yang lain, terutama dalam mengatasi permasalahan kurangnya kepala sekolah yang memenuhi syarat di daerah terpencil. Proses seleksi kepala sekolah harus merupakan kegiatan rutin yang dapat diprogramkan setiap tahun. Untuk ini supaya program seleksi dapat berjalan dengan baik perlu (a) merumuskan dengan teliti peranan dari setiap unsur yang terlibat (b) menetapkan standar dan kebijaksanaan seleksi, dan (c) mengumpulkan lebih dini informasi tentang calon kepala sekolah.

Kedua, proses pengusulan sampai kepada pengangkatan kepala sekolah terlalu lama yang mengakibatkan sering terlambatnya pengangkatan kepala sekolah yang definitif. Di sini dilihat perlu adanya penyederhanaan dalam proses pengangkatan kepala sekolah, sebaiknya tidak perlu adanya proses di tingkat Kabupaten/Kotamadya, tetapi cukup melalui penilaian di tingkat Kecamatan, seterusnya langsung di kirim ke Dinas P dan K Propinsi untuk diproses Surat Keputusan Pengangkatan sebagai kepala sekolah. Dengan dilewatinya proses pada tingkat Kabupaten/Kotamadya maka akan lebih cepat dan lebih efisien dalam proses pengangkatan, proses perekrutan dan penilaian cukup hanya pada tingkat Kecamatan dan Propinsi. Di samping itu untuk mengatasi kekeurangan kepala sekolah yang di daerah terpencil dirasa perlu adanya tunjangan khusus dan kenaikan pangkat istimewa bagi kepala sekolah untuk meningkatkan gairah kerja mereka.

Ketiga, sesuai dengan adanya kekurangan dalam kualifikasi kepala sekolah yang diangkat perlu dicari jalan pemecahan kearah pengadaan kepala sekolah yang memenuhi syarat, salah satu pendekatan yang dapat ditempuh adalah melalui pembinaan/mempersiapkan calon kepala sekolah yang akan diangkat. Untuk ini maka perlu adanya perumusan suatu program pembinaan, baik pada tingkat Kecamatan maupun pada tingkat Kabupaten/Kotamadya. Dalam program pembinaan calon kepala sekolah tersebut harus mencakup pembinaan

terhadap kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan manusia, kepada mereka harus diberikan pengetahuan yang menyangkut dengan tugas-tugas yang akan dihadapinya dan hubungan kepala sekolah dengan masyarakat. Bentuk program pembinaan ini dapat berbentuk kursus-kursus atau sejenis penataran dan sebaiknya adalah kepala sekolah harus dididik secara khusus minimal tiga sampai enam bulan. Meskipun pembinaan kepala sekolah belum dapat dilaksanakan, namun perlu dicari kepala sekolah yang memenuhi syarat, usaha-usaha untuk mendapatkan kepala sekolah yang memenuhi syarat idial perlu terus diusahakan demi tercapainya/terpenuhi kebutuhan kepala sekolah yang sesuai kompetensi yang diharapkan dari mereka.

4. Pengembangan Kepala SD Negeri

Karena adanya kepala sekolah yang dalam pengangkatannya kurang memenuhi syarat yang telah ditetapkan menyebabkan banyaknya kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan tugasnya, dilain pihak perkembangan dalam ilmu dan teknologi serta perubahan tuntutan masyarakat merupakan tantangan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas kepala sekolah, untuk ini maka diperlukan adanya suatu program pengembangan yang baik.

Pertama, dalam pengembangan kepala sekolah harus jelas aspek-aspek yang ingin dikembangkan disamping tuntutan harus adanya suatu program pengembangan yang baik. Aspek-aspek yang dikembangkan harus mencakup :

(a) peningkatan ketrampilan konseptual yaitu untuk menambah pengetahuan tentang administrasi pendidikan, pengambilan keputusan dan kepemimpinan, (b) peningkatan ketrampilan teknik, yaitu untuk meningkatkan kemampuan dalam fungsi dan tugas yang berhubungan dengan pengajaran, personal, murid, pengelolaan ketatausahaan, keuangan dan barang, (c) ketrampilan manusia, yaitu dalam usaha meningkatkan kemampuan pribadi kepala sekolah dalam pengendalian aktivitas-aktivitas, pengendalian prestasi, pengendalian mobilitas dan kemampuan sosial. Pengembangan kepala sekolah walaupun tidak bisa dipusatkan pada masing-masing Kecamatan, minimal harus dipusatkan menurut wilayah atau Kabupaten/Kotamadya, tidak hanya pada tingkat Propinsi, sehingga dengan demikian semua kepala sekolah akan terjangkau oleh program pengembangan.

Kedua, variasi dalam metode/teknik pengembangan sangat perlu, disamping untuk menarik perhatian peserta pengembangan juga untuk dapat menyesuaikan metode pengembangan dengan aspek-aspek yang ingin dikembangkan. Pengembangan itu sendiri sebenarnya dapat dilaksanakan oleh instansi pengelola, dikirim ke kampus untuk belajar dan dengan memanfaatkan organisasi profesi. Metode yang dipergunakan tidak hanya berbentuk penataran-penataran, tetapi harus dicari teknik lain yang lebih cocok dengan aspek yang dikembangkan dan tugas kepala sekolah. Metode tersebut antara lain adalah : work-shop, kuliah,

konperensi, seminar diskusi terbimbing, rotasi jabatan, internship, studi kasus, intervisitasi, kursus, role playing, brosur atau majalah berkala dan lain-lain.

Ketiga, Baik dalam program pengembangan, aspek-aspek yang dikembangkan maupun metode pengembangan yang dipergunakan, dalam penerapannya sering terdapat perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan pelaksanaan di lapangan, untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan dan ketepatan apa yang diharapkan dengan apa yang dicapai memerlukan penilaian. Untuk ini diperlukan suatu program follow-up terhadap program yang telah dilaksanakan untuk perbaikan bagi penerapan di masa yang akan datang

