

BAB V

PEMBAHASAN HASIL TEMUAN, SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan pembahasan hasil temuan penelitian, simpulan dan saran dalam bentuk deskripsi data.

A. Pembahasan Hasil Penelitian**1. Visi Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Masa Depan**

Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Artinya, visi adalah pandangan jauh kemana arah sekolah akan dibawa di masa depan. Sedangkan misi adalah tindakan untuk merealisasikan atau mewujudkan visi. Jika visi sekolah belum ada, maka kepala sekolah harus merumuskan dengan melibatkan seluruh warga sekolah (guru, pegawai, siswa dan orang tua). Setelah itu, visi sekolah disosialisasikan agar warga sekolah mengetahui dan memahaminya sebagai cita-cita bersama.

Di dalam menetapkan visi sekolah, kepala sekolah harus memahami dan mengerti dari arti visi itu sendiri. Menurut pendapat Helgeson dalam Idochi (2003:1) mengungkapkan bahwa visi adalah penjelasan mengenai rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Definisi lain mengatakan bahwa visi atau wawasan adalah suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis, dan menafsirkan.

Sedangkan Gaffar dalam Idochi (2003:1) mengatakan visi adalah daya pandangan yang jauh, mendalam dan meluas yang merupakan daya pikir abstrak, yang memiliki kekuatan yang amat dasyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat.

Jadi, kepala sekolah dituntut untuk mengetahui visi sekolah yang dipimpinya. Jika visi sekolah belum ada, maka kepala sekolah harus merumuskan dengan melibatkan seluruh warga sekolah (guru, pegawai, siswa dan orangtua). Setelah itu, visi sekolah disosialisasikan agar warga sekolah mengetahui dan memahaminya sebagai cita-cita bersama.

Oleh karena itu, tugas utama dari seorang kepala sekolah adalah meyisihkan waktunya agar dapat mengkomunikasikan visi tersebut ke seluruh jajarannya dan tingkat manajemen. Hal ini dapat dilakukan dengan mengangkat visi sebagai acuan pada berbagai briefing yang dilakukan oleh para kepala sekolah (Firtz dalam Idochi, 2003:2).

Gambaran visi sekolah tentunya harus didasarkan pada landasan yuridis yakni UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas yakni, pasal 3 yang menyatakan,

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.”

Dalam penelitian ini terungkap bahwa kedua lembaga pendidikan ini telah memiliki visi, misi dan strategi sesuai dengan ciri khas sekolahnya. Namun, dari hasil analisis pada kedua lembaga pendidikan ini ditemukan bahwa gambaran sekolah yang baik (SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar) adalah: visi, misi

dan strategi sekolah jelas dan terarah dalam meningkatkan mutu pendidikan masa depan sekolah dan kepala sekolah mengkomunikasikan visi sekolahnya secara efektif.

Secara ideal, visi, misi dan strategi kedua lembaga pendidikan ini sama-sama mempunyai tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang tidak bertentangan dengan UU. No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas.

Berkaitan dengan peran kepala sekolah terhadap visi sekolahnya maka dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar telah memahami visi, misi dan strategi sekolah. Adanya pemahaman kepala sekolah terhadap visi dan misi sekolahnya ditandai dengan adanya sosialisasi melalui pemajangan pada majalah dinding sekolah dan di ruangan kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mengkomunikasikan visi sekolahnya dengan baik. Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah telah menunjukkan upaya peningkatan mutu yang mengarah pencapaian visi.

Jadi, visi sekolah adalah pandangan jauh ke mana arah sekolah akan di bawa di masa depan. Oleh karena itu, tugas utama kepala sekolah adalah menyediakan waktu agar dapat mengkomunikasikan visi sekolahnya ke seluruh jajaran dan tingkat manajemen.

2. Perencanaan dan Evaluasi Program

a. Perencanaan Program Sekolah

Perencanaan program sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pelaksanaan MBS. Dalam implementasi MBS, keterlibatan aktif warga sekolah (kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa) dalam perencanaan program

sekolah merupakan sesuatu yang sangat diperlukan. Hal ini disebabkan bahwa upaya pencapaian tujuan pendidikan merupakan tanggungjawab bersama seluruh komponen sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus menggunakan strategi untuk mendorong warga sekolah agar dapat berperan aktif dalam perencanaan program sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui peran kepala sekolah (berkualifikasi baik) dalam perencanaan program sekolah adalah merumuskan dan menentukan sasaran program dengan mengikutsertakan warga sekolah dalam memberikan masukan-masukan. Sasaran program yang dirumuskan adalah memotivasi semangat belajar siswa melalui pemberian hadiah. Selanjutnya, kepala sekolah menjabarkan program tersebut secara rinci ke dalam kalender akademik sekolah.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui perencanaan program sekolah adalah pemotivasi semangat belajar siswa dan menggerakkan personil sekolah melalui pelibatan warga sekolah dalam penyusunan program sekolah.

Motivasi. Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keberhasilan program sekolah. Menurut Callahan and Clark dalam Mulyasa (2000:120), motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mewujudkan program sekolah ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan sekolah.

Pelibatan warga sekolah. Menurut Terry (2003:192) kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, kepala sekolah sebagai pemimpin formal harus memerankan fungsinya agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan menggerakkan para bawahan melalui pelibatan warga sekolah dalam perumusan program sekolah.

Oleh karena itu, dilihat dari harapan ideal maka dapat dinyatakan bahwa kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu memerankan fungsi kepemimpinannya dan memiliki strategi manajemen dalam merencanakan program sekolah.

Dengan demikian, perencanaan program dapat menjadi suatu strategi manajemen kepala sekolah dalam merumuskan program sekolah secara jelas dan rinci sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman kerja.

b. Evaluasi Program

Evaluasi program adalah suatu program yang berisi ketentuan dan cara-cara tentang penyelenggaraan atau pelaksanaan evaluasi pendidikan di suatu sekolah dan merupakan pegangan atau pedoman bagi guru-guru yang mengajar di sekolah tersebut. Program evaluasi tersebut bertujuan untuk mendapatkan informasi dan mengetahui tingkat keberhasilan program sekolah yang telah tercapai berdasarkan pertimbangan secara objektif. Komponen proses evaluasi program meliputi evaluasi pengajaran dan manajerial (kinerja guru).

Berdasarkan hasil analisis evaluasi pengajaran ditemukan bahwa kepala sekolah (kualifikasi baik) adalah memotivasi siswa melalui bimbingan dan pengarahan serta memanggil orang tua siswa yang prestasi akademiknya menurun, sedangkan hasil analisis evaluasi manajerial ditemukan gambaran sekolah yang

sedangkan hasil analisis evaluasi manajerial ditemukan gambaran sekolah yang baik adalah : 1) Kepala sekolah berupaya meningkatkan hasil pengajaran melalui pengarahan (pemotivasian) pada acara ibadah pagi dan memanggil orang tua siswa yang prestasi akademiknya menurun; 2) merumuskan dan menetapkan pedoman penilaian kinerja guru yang jelas dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Dalam penelitian ini yang menonjol ditemukan adalah adanya pedoman evaluasi manajerial yang dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan. Pedoman evaluasi manajerial tersebut ditetapkan sekolah sebagai acuan untuk menentukan kelanjutan kontrak kerja guru dalam setahun.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pedoman evaluasi manajerial merupakan bagian penting dalam implementasi MBS untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan adanya pedoman tersebut maka guru memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu, motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan. tanpa motivasi akan sulit program diwujudkan menjadi kenyataan.

Menurut Owen dalam Mulyasa (2003:120), motivasi ada dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan diluar diri seseorang.

Dari pembahasan diatas dapat dinyatakan bahwa motivasi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya adalah motivasi ekstrinsik. Hal ini dapat dapat dinyatakan karena motivasi tersebut timbul karena adanya pedoman evaluasi manajerial yang ditetapkan sekolah sebagai acuan dalam menentukan kontrak kerja dalam setahun.

Jadi, perencanaan dan evaluasi program merupakan satu kesatuan yang harus dilaksanakan secara sistematis agar program dapat diwujudkan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, salah satu peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui perencanaan dan evaluasi program adalah mendorong personil sekolah melalui pemotivasian dalam berbagai kegiatan di sekolah.

3. Peningkatan Mutu Pengajaran

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun mutan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil analisis peningkatan mutu pengajaran pada kedua lembaga pendidikan ini ditemukan bahwa kepala sekolah (kualifikasi baik) memiliki : 1) strategi manajemen dalam meningkatkan mutu pengajaran melalui penambahan jam mata pelajaran dan kompetisi bidang studi, 2) kepala sekolah berperan aktif dalam perencanaan kurikulum dan kegiatan monitoring dan supervisi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan mutu pengajaran dilakukan secara sistematis melalui penambahan jam mata pelajaran, kompetisi bidang studi, supervisi administrasi mengajar guru dan monitoring pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

Penambahan jam. Pada prinsipnya tujuan guru mengajar adalah mengupayakan agar materi bahan ajar yang disampaikan dapat dikuasai

sepenuhnya oleh semua siswa, bukan hanya beberapa orang saja. Oleh karena itu, penambahan jam mata pelajaran sangat relevan untuk meningkatkan mutu pendidikan karena siswa yang berada dalam satu kelas tidak sama pandainya.

Berkaitan dengan kurikulum 2004 yang dikenal dengan kurikulum berbasis kompetensi (KBK) menuntut adanya sistem pembelajaran yang tepat karena sararan kurikulum 2004 adalah memfokuskan pemerolehan kompetensi-kompetensi tertentu oleh peserta didik. Oleh karena itu, penambahan jam mata pelajaran dengan pendekatan konsep belajar tuntas (*mastery learning*) dapat dijadikan pedoman yang mendasari penambahan jam mata pelajaran tersebut.

Menurut Carrol dalam Nasution (2003:38) mengemukakan konsep belajar tuntas (*Mastery Learning*) menekankan bahwa setiap orang dapat mempelajari bidang studi apapun hingga batas yang tinggi asal diberi waktu yang cukup. Pendapat ini mengungkapkan bahwa penambahan jam dapat membantu siswa untuk menguasai bidang studi.

Dengan demikian, konsep belajar tuntas (*Mastery Learning*) yang dikemukakan Carrol sangat relevan dengan strategi manajemen sekolah menambah jam pada bidang studi tertentu.

Kompetisi Bidang Studi. Upaya peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satu strategi manajemen sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematngsiantar dalam menunbuhkan semangat belajar siswa adalah mengadakan kompetisi bidang studi. Untuk mendukung tumbuhnya semangat belajar siswa melalui kompetisi bidang studi maka sekolah memberikan penghargaan bagi siswa yang berprestasi.

Peran aktif kepala sekolah. Adanya peran aktif kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pengajaran menunjukkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2003:41), kepala sekolah merupakan seorang pemimpin di sekolah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah.

Oleh karena itu, kompetisi bidang studi yang memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi merupakan strategi manajemen sekolah dalam memotivasi belajar siswa sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Disamping itu, peran aktif kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah akan mendorong upaya perbaikan mutu sekolah.

4. Pembinaan Mutu Guru

Berdasarkan hasil analisis pembinaan mutu guru pada kedua lembaga pendidikan ini ditemukan bahwa sekolah yang berkualifikasi baik adalah sasaran pembinaan guru adalah meningkatkan loyalitas dan kinerja guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Upaya peningkatan loyalitas tersebut dilakukan melalui kegiatan: 1) Persekutuaan kerohanian; 2) pengadaan buku pengangan; 3) pelatihan komputer; 4) peningkatan kesejahteraan; 5) penghargaan.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa faktor loyalitas atau motivasi sangat berperan penting terhadap keberhasilan sekolah dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan sehingga tujuan pendidikan yang ditetapkan sekolah dapat tercapai.

Ditinjau dari aspek motivasi. Menurut Callahan and Clark dalam Mulyasa (2003:120) mengatakan motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Mengacu pada

pendapat tersebut dapat dinyatakan motivasi adalah hal yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Selanjutnya, Owen, cs dalam Mulyasa (2003:120) mengatakan bahwa motivasi ada dua jenis, yaitu motivasi intriksi dan ekstrinsik. Motivasi intriksi adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan di luar diri seseorang.

Berdasarkan teori diatas dapat dinyatakan bahwa pola pembinaan guru SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar diarahkan pada pembentukan motivasi yang datang dari dalam diri atau disebut mitivasi intrinsik. Oleh karena itu, motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan peningkatan kinerja guru.

Ditinjau dari aspek profesionalisme guru. Menurut Tilaar (2002:326), pandangan guru ideal mengenai profesionalisme guru direfleksikan dalam citra guru masa depan adalah 1) Guru yang memiliki semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketakwaan yang mantap; 2) Guru mampu mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan kepadanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan ilmu dan teknologi; 3) Guru yang mampu belajar dan kerja sama dengan profesi lain; 4) Guru yang memiliki etos kerja yang kuat; 5) Guru yang memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan jenjang karier; 6) Guru yang berjiwa professional tinggi.

Dilihat dari harapan ideal, maka pola pembinaan guru yang dilakukan kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar belum sepenuhnya memenuhi tuntutan teori diatas. Namun, sebagian besar poin-poin yang disarankan teori tersebut telah dilaksanakan.

Jadi, pembinaan guru yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar adalah upaya peningkatan loyalitas (motivasi) guru terhadap sekolah dan peningkatan profesionalisme guru.

5. Pembinaan Siswa

Berdasarkan hasil analisis ditemukan pembinaan siswa dilakukan pada kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler. Pembinaan siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler dilakukan melalui kegiatan persekutuan kerohanian, perlombaan pidata bahasa Inggris, bahasa Indonesia, bahasa Mandarin, menyanyi, menari dan memasak dan kegiatan olahraga berupa perlombaan catur, sepakbola, dan bulutangkis. Sedangkan pembinaan siswa dalam kegiatan kurikuler, yakni mengendalikan kehadiran dan disiplin siswa mengacu pedoman tata tertib siswa.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa program pembinaan siswa dilakukan secara berkesinambungan dan sistematis baik melalui kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler. Dalam kegiatan ekstra kurikuler sasaran pembinaan siswa adalah memotivasi siswa agar lebih mempertajam pemahaman terhadap mata pelajaran yang berkaitan dengan program kurikuler dan meningkatkan pemahaman nilai-nilai keimanan dan ketagwaan kepada Tuhan YME. Sedangkan pembinaan siswa untuk mengendalikan kehadiran dan disiplin siswa dilakukan mengacu pedoman tata tertib siswa.

Jadi, peran kepala sekolah adalah mendorong dan mengarahkan siswa agar tumbuh semangat berprestasi melalui berbagai kegiatan ekstra kurikuler di sekolah dan menyusun pedoman tata tertib sebagai pegangan siswa dalam berperilaku sesuai dengan harapan sekolah.

Dengan demikian adanya keseimbangan pembinaan akademik dan nonakademik menunjukkan kepala sekolah sangat memperhatikan siswa sebagai salah satu faktor penentu dalam meningkatkan citra sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar tidak terlepas dari kemampuan kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar telah berusaha menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Hal ini dapat dilihat dari adanya kerjasama dan hubungan yang baik di antara guru, pegawai, siswa dan pengurus yayasan Kalam Kudus. Kerjasama tersebut dibangun melalui pendekatan pribadi dan atau kelompok baik yang bersifat formal maupun nonformal. Di samping itu, adanya rincian tugas dan peraturan sekolah yang jelas menjadi faktor pendukung pelaksanaan kegiatan belajar mengajar menjadi lebih baik.

Dalam hal pembuatan kebijakan yang berkaitan terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah melaksanakan perpaduan kebijakan dari atas (*top down process*) dan kebijakan dari bawah (*bottom up process*) yaitu dukungan para guru, siswa dan pengurus yayasan pendidikan Kalam Kudus. Hal ini dapat dilihat dalam berbagai kebijakan kepala sekolah melibatkan para guru, pengurus yayasan baik melalui rapat maupun diskusi-diskusi yang sifatnya nonformal.

Sedangkan upaya kepala sekolah SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui perannya dalam mengelola program bidang perencanaan dan evaluasi program, pengajaran, pembinaan guru dan siswa belum berjalan dengan baik sesuai dengan kemampuan dan sumber daya

sekolah. Hal ini disebabkan kurangnya kemampuan kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah dan dukungan guru dan pegawai.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah belum mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kerjasama dan buruknya hubungan kerja kepala sekolah dengan guru dan pegawai. Akibatnya, kepala sekolah sering bekerja sendiri dalam pelaksanaan program sekolah. Hal ini dapat dilihat dari kegiatan kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisi. Dimana dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah bekerja secara sendiri.

Kurangnya kerjasama juga dapat dilihat dari kurangnya upaya sekolah dalam peningkatan mutu sekolah dan lemahnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Hal lain yang kian diperburuk adalah komunikasi kurang lancar antara kepala sekolah, guru dan pegawai. Ironisnya, rincian tugas dan peraturan sekolah kurang jelas sehingga semakin memperburuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

Dalam hal pembuatan kebijakan, kepala sekolah cenderung melaksanakan kebijakan dari atas (*top down process*). Hal ini dapat dilihat dari kebijakan kepala sekolah dalam pembuatan buku bimbingan guru dan pegawai.

Jadi, kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar telah melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan manajerialnya secara baik. Sedangkan kepala sekolah SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar belum melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan manajerialnya secara baik.

B. Simpulan

Berdasarkan pembahasan temuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

Keberhasilan SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar tidak terlepas dari kemampuan kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah serta dukungan para guru. Kemampuan kepemimpinan dan manajerial, kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar ditunjukkan dengan terciptanya lingkungan belajar yang kondusif dan adanya strategi manajemen sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan belajar mengajar. Terciptanya lingkungan belajar yang kondusif dapat dilihat dari adanya kerjasama dan hubungan yang baik di antara guru, pegawai, siswa dan pengurus yayasan Kalam Kudus. Kerjasama tersebut dibangun melalui pendekatan pribadi dan atau kelompok baik yang bersifat formal maupun nonformal. Disamping itu, adanya strategi manajemen sekolah dapat dilihat dari program kerja sekolah, rincian tugas dan peraturan sekolah yang jelas menjadi faktor pendukung pelaksanaan kegiatan belajar mengajar menjadi lebih baik.

Dalam hal pembuatan kebijakan yang berkaitan terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah melaksanakan perpaduan kebijakan dari atas (*top down process*) dan kebijakan dari bawah (*bottom up process*) yaitu dukungan para guru, siswa dan pengurus yayasan pendidikan Kalam Kudus. Berdasarkan pola pembuatan kebijakan tersebut maka dapat dinyatakan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar adalah gaya mengikutsertakan (Partisipatif).

Jadi, peran kepala sekolah SMP Kristen Kalam Kudus Pematangsiantar adalah mendorong dan mengarahkan personil sekolah (guru, siswa) agar tumbuh semangat berprestasi melalui berbagai program kegiatan di sekolah.

Sedangkan SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar kurang berhasil karena kurangnya kemampuan kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah belum mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kerjasama dan buruknya hubungan kerja kepala sekolah dengan guru dan pegawai. Akibatnya, kepala sekolah sering bekerja sendiri dalam pelaksanaan program sekolah.

Kurangnya kerjasama juga dapat dilihat dari kurangnya upaya sekolah dalam peningkatan mutu sekolah dan lemahnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Hal lain yang kian diperburuk adalah komunikasi kurang lancar antara kepala sekolah, guru dan pegawai. Ironisnya, rincian tugas dan peraturan sekolah kurang jelas sehingga semakin memperburuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

Dalam hal pembuatan kebijakan, kepala sekolah cenderung melaksanakan kebijakan dari atas (*top down process*). Hal ini dapat dilihat dari kebijakan kepala sekolah dalam pembuatan buku bimbingan guru dan pegawai.

Jadi, kepala sekolah SMP Swasta GKPS 3 Pematangsiantar belum melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan manajerialnya secara baik.

C. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dari penelitian disarankan kepada pihak-pihak terkait sebagai berikut :

1. Kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan warga sekolah (guru, pegawai, dan siswa) dalam merumuskan kebijakan dan program sekolah sehingga kebijakan dan program tersebut dapat dilaksanakan warga sekolah dengan penuh tanggung jawab.
2. Kepada pihak sekolah sebelum membuat rencana program dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah hendaknya terlebih dahulu melakukan analisis SWOT sesuai dengan potensi yang dimiliki sekolah.
3. Yayasan sebagai pemilik sekolah harus berperan aktif dalam mengupayakan peningkatan fasilitas sekolah, dan memberikan kemandirian kepada kepala sekolah dalam pengelolaannya, serta aktif melakukan pembinaan kepala sekolah.