

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan gambar dan dimensi dari variabel-variabel yang diteliti memiliki kategori paling tinggi dan rendah, bukti empiris mengenai apakah terdapat hubungan kausal atau pengaruh antara karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan dan konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja sekolah, maka diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Gambar karakteristik pribadi kepala sekolah, perilaku memimpin kepala sekolah, kualifikasi pekerjaan kepala sekolah, konteks tugas kepala sekolah, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sekolah dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Variabel Kinerja Sekolah  
Dimensi pengembangan guru dan non guru merupakan dimensi diklasifikasikan yang paling rendah dalam penelitian ini, sedangkan dimensi perilaku murid dan prestasi murid merupakan dimensi yang memiliki klasifikasi cukup tinggi.
  - b. Variabel Efektivitas Kepemimpinan  
Dimensi membangun konsep visi pada variabel efektivitas kepemimpinan merupakan dimensi memiliki klasifikasi yang paling rendah, sedangkan dimensi kepuasan anggota sekolah merupakan dimensi yang diklasifikasikan paling tinggi dibandingkan dimensi kinerja sekolah.
  - c. Variabel Karakteristik Pribadi Kepala Sekolah  
Klasifikasi dimensi kapasitas merupakan dimensi yang paling rendah, sedangkan dimensi motivasi merupakan dimensi yang diklasifikasikan paling tinggi dibandingkan dimensi kepribadian.
  - d. Variabel Perilaku Memimpin Kepala Sekolah

Hery Muljono, 2015  
STUDI EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Dimensi perilaku berorientasi hubungan merupakan dimensi yang diklasifikasikan paling rendah, sedangkan dimensi berorientasi tugas merupakan dimensi yang paling tinggi dibandingkan dimensi berorientasi perubahan sekolah.

e. Variabel Kualifikasi Pekerjaan Kepala Sekolah

Klasifikasi dimensi kompetensi merupakan dimensi yang paling rendah, sedangkan dimensi akseptabilitas merupakan dimensi yang diklasifikasikan paling tinggi.

f. Variabel Konteks Tugas Kepala Sekolah

Klasifikasi dari dimensi evaluasi guru dan manajemen organisasional merupakan dimensi yang paling rendah dibandingkan dimensi kepemimpinan pengajaran, menciptakan iklim sekolah, administrasi SDM, komunikasi dan hubungan komunitas sekolah.

2. Terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Tingkat pengaruh karakteristik pribadi kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan adalah sedang.
3. Terdapat pengaruh positif perilaku memimpin kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Tingkat pengaruh perilaku memimpin kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah sedang.
4. Tidak terdapat pengaruh positif kualifikasi pekerjaan kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Tingkat pengaruh kualifikasi pekerjaan kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah rendah.
5. Terdapat pengaruh positif konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Tingkat pengaruh konteks tugas kepala sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah tinggi.
6. Terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Tingkat

- pengaruh karakteristik pribadi kepala sekolah terhadap kinerja sekolah adalah sedang.
7. Tidak terdapat pengaruh positif perilaku memimpin kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Tingkat pengaruh perilaku memimpin kepala sekolah terhadap kinerja sekolah adalah sangat rendah.
  8. Terdapat pengaruh positif kualifikasi pekerjaan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Tingkat pengaruh kualifikasi pekerjaan kepala sekolah menunjukkan tingkat rendah.
  9. Terdapat pengaruh positif konteks tugas kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Tingkat pengaruh konteks tugas kepala sekolah terhadap kinerja sekolah menunjukkan tingkat rendah.
  10. Terdapat pengaruh positif efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Tingkat pengaruh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah menunjukkan tingkat tinggi.
  11. Terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi kepala sekolah, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan kepala sekolah dan konteks tugas kepala sekolah bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Besarnya pengaruh karakteristik pribadi, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan dan konteks tugas kepala sekolah bersama-sama terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah sebesar 89,2 persen.
  12. Terdapat pengaruh positif karakteristik pribadi kepala sekolah, perilaku memimpin, kualifikasi pekerjaan kepala sekolah dan konteks tugas kepala sekolah bersama-sama terhadap kinerja sekolah adalah sebesar 99,4 persen.

13. Dari temuan penelitian ini, didapat kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memiliki: (a) karakteristik pribadi dengan motivasi yang tinggi yang mampu mendorong penyelesaian tugas, memiliki berbagai strategi inovatif dalam pekerjaan, memiliki orientasi prestasi dan bersikap optimis, (b) perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dengan perilaku yang mampu mengatur aktivitas kerja, kejelasan perandan melakukan pekerjaan sesuai prosedur, (c) kualifikasi pekerjaan yang memiliki akseptabilitas tinggi, dan (d) mampu melakukan konteks tugasnya sebagai kepala sekolah dapat berkomunikasi dan berhubungan dengan komunitas sekolah dengan cara melakukan komunikasi program, berkolaborasi serta mampu membangun dialog dengan seluruh komunitas sekolah.

## B. REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian terdapat beberapa dimensi dari masing-masing variabel yang diteliti memiliki kategori rendah, sehingga perlu mendapat perhatian dan perbaikan dalam rangka pengembangan efektivitas kepemimpinan yang berdampak terhadap kinerja sekolah. Oleh karena itu, peneliti menyusun model pengembangan kepemimpinan yang efektif untuk sekolah berkinerja tinggi (*effective leadership capacity model for high performance school*) yang dapat menjadi informasi, rujukan dan inovasi pengembangan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan berdampak terhadap kinerja sekolah.

Berdasarkan model yang peneliti usulkan tersebut, peneliti memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Dimensi pengembangan guru dan non guru pada variabel kinerja Sekolah dalam penelitian ini ditemukan paling rendah dibandingkan dimensi lainnya dalam variabel kinerja sekolah. Padahal dimensi pengembangan guru dan non guru merupakan dimensi yang esensial dalam meningkatkan kualitas kinerja sekolah. Pada dimensi pengembangan guru dapat meningkatkan *quality learning*, sehingga akan meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Pada dimensi ini pula, merupakan konteks tugas dari

kepala sekolah sebagai kepemimpinan pengajaran. Sedangkan dimensi pengembangan non guru merupakan dimensi yang dapat meningkatkan layanan administratif dalam suatu sekolah. Dengan demikian, dari pengembangan guru dan non guru akan menghasilkan standar mutu layanan persekolahan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pengembangan guru dan non guru dalam penelitian ini direkomendasikan kepada pihak yang berkepentingan yakni Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan, khususnya di kota Cimahi untuk dilakukan program *capacity building* kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang terfokus kepada pengembangan guru dan non guru, sebagai pengembangan sumber daya manusia (*human resources*) sekolah.

2. Dalam penelitian ini ditemukan dimensi membangun konsep visi merupakan dimensi paling rendah dibandingkan dimensi lainnya pada variabel efektivitas kepemimpinan. Salah satu tugas kepala sekolah adalah merumuskan visi sekolah. Internalisasi visi sangat esensial bagi orang yang menjalankan fungsi kepemimpinan, dalam kaitan ini pada tingkat mikro adalah kepala sekolah. Membangun konsep visi merupakan komponen sentral dari semua *great leadership*. Oleh karena itu, dimensi membangun konsep visi merupakan dimensi yang paling urgen dalam menentukan arah kesuksesan sekolah dalam kaitan ini terkait dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang berdampak terhadap kinerja sekolah. Untuk meningkatkan membangun konsep visi, yakni dari indikator pada penelitian ini yang meliputi kemampuan membuat visi, kemampuan mengkomunikasikan visi sekolah, orienasi positif ke masa depan direkomendasikan kepada pihak yang berkepentingan yakni Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan, khususnya di kota Cimahi untuk dilakukan program *capacity building* kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang terfokus kepada materi membangun konsep visi. Bagi kepala sekolah direkomendasikan agar terjadi peningkatan dalam membangun konsep visi

dapat melakukan *benchmarking* dengan sekolah-sekolah yang berkategori sukses dan berkualitas tinggi.

3. Dimensi kapasitas kepala sekolah pada penelitian ini paling rendah dibandingkan dimensi lainnya pada variabel karakteristik pribadi kepala sekolah. Kapasitas kepala sekolah merupakan hal yang paling pokok harus dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan sejumlah tugasnya. Dengan kapasitas yang dimiliki kepala sekolah, seperti yang disebutkan dalam indikator kapasitas dalam penelitian ini yakni memiliki intelegensi tinggi, memiliki kemampuan kinerja operasional, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan mengelola stress, kemampuan menyesuaikan diri terhadap berbagai situasi, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi akan dapat kepala sekolah melaksanakan berbagai tugasnya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan untuk meningkatkan kapasitas kepala sekolah bagi Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan dapat dilaksanakan dua hal, yakni pertama mulai dari proses seleksi dan rekrutmen kepala sekolah dilakukan secara profesional bukan hanya seleksi administratif saja. Di samping mengacu kepada standar kompetensi dan kualifikasi kepala sekolah seperti diamanatkan pada Permendiknas nomor 13 tahun 2007, tetapi perlu dikembangkan seleksi dan rekrutmen kepala sekolah secara profesional. Penunjukan secara langsung kepala sekolah oleh Yayasan Pendidikan harus dihindari, artinya dalam proses seleksi dan rekrutmen kepala sekolah tidak berdasarkan *kredensial* (status dan kekerabatan), tetapi lebih mengacu kepada sistem *merit* (kapasitas dan kompetensi yang unggul). Kedua, untuk meningkatkan kapasitas kepala sekolah direkomendasikan oleh peneliti perlu dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan dikembangkan *capacity building* pengembangan kepemimpinan kepala sekolah melalui program pelatihan dan pengembangan kepala sekolah yang difokuskan kepada peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah melalui tahapan program *capacity building* kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri atas: (a) pengembangan dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah

berisi : sasaran , program, kurikulum, kualifikasi peserta program, penilaian dan monitoring, (b) perencanaan pembelajaran efektif menyangkut kurikulum pengembangan dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah, (c) *analysis training needs* , (d) pengembangan program kapasitas kepala sekolah menyangkut bentuk pelatihan dan metodologi, (e) pola *assesment* capaian kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, (f) mekanisme pelaksanaan pelatihan, (g ) validitas pelatihan menyangkut pengembangan dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah yang diberikan dalam pembelajaran sesuai dengan tujuan, dan (h) manajemen pengembangan dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah menyangkut system administrasi dan tata kelola termasuk *continuous improvement*. Bagi kepala sekolah, peneliti merekomendasikan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dikembangkan melalui *learning* dalam bentuk melakukan *study* lanjut tentang administrasi pendidikan maupun mengikuti seminar tentang *leadership* ke kepala sekolah agar dapat mengelola dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan sehingga berdampak terhadap kinerja sekolah.

4. Pada penelitian ini ditemukan dimensi perilaku berorientasi hubungan merupakan dimensi yang berkategori paling rendah dibandingkan dimensi lainnya pada variabel perilaku memimpin kepala sekolah. Perilaku berorientasi hubungan merupakan dimensi penting dalam menciptakan atmosfer dan iklim kerja yang kondusif. Dalam dimensi perilaku berorientasi hubungan kepala sekolah memiliki kemampuan membangun hubungan, dapat menjadi konsultan dan mampu mengelola konflik. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan kepada Yayasan Pendidikan yang menaungi sekolah swasta khususnya di kota Cimahi agar dimensi perilaku berorientasi hubungan meningkat dapat dilakukan melalui proses seleksi dan rekrutmen kepala sekolah melalui tes kepribadian, yang akan memetakan apakah seorang kepala sekolah memiliki kepribadian melankolis, koleris, plegmatis atau sanguinis. Dari kepribadian kepala sekolah akan mempengaruhi perilaku orientasi hubungan kepala sekolah tersebut. Bagi kepala sekolah, peneliti

merekomendasikan untuk meningkatkan orientasi hubungan dapat melalui banyak berada dan terlibat dalam berbagai forum akademis dan forum kekepada sekolahan, seperti MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah).

5. Dimensi kompetensi kepala sekolah merupakan dimensi yang mempunyai kategori paling rendah dibandingkan dimensi lainnya pada variabel kualifikasi pekerjaan kepala sekolah. Seperti diketahui kepemimpinan adalah seni, artinya seorang kepala sekolah profesional adalah seorang seniman dalam memimpin. Salah satu keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah adalah kepala sekolah memiliki kompetensi. Kompetensi kepala sekolah diperlukan agar kepala sekolah mampu melaksanakan tugas kepemimpinan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kompetensi kepala sekolah merupakan aspek yang fundamental bagi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dan berdampak terhadap kinerja sekolah. Dengan demikian, untuk Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan peneliti merekomendasikan agar terjadi peningkatan kompetensi kepala sekolah dapat melalui proses seleksi dan rekrutmen, pembinaan serta penilaian kepala sekolah. Pada proses seleksi dan rekrutmen kepala sekolah dalam hal ini terkait dengan pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah perlu di elaborasi dan dipertajam melalui variabel kualifikasi pekerjaan kepala sekolah yang dirinci sesuai dengan dimensi dan indikator pada penelitian ini.
6. Dimensi evaluasi guru dan manajemen organisasional pada variabel konteks tugas kepala sekolah merupakan dimensi yang mempunyai kategori paling rendah dibandingkan dimensi lainnya. Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang menjadi center of excellence atau pusat keunggulan dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, tugas inti kepala sekolah dapat diprioritaskan dalam bentuk evaluasi guru dan manajemen organisasional. Evaluasi guru merupakan tugas inti kepala sekolah dalam rangka membentuk peserta didik yang unggul. Dengan melalui evaluasi guru dapat diketahui, dipetakan dan diberikan program pelatihan dan pengembangan terhadap guru-guru yang belum memiliki *quality learning*

yang unggul. Begitu pula, konteks tugas kepala sekolah dalam manajemen organisasional merupakan konteks tugas yang inti bagi kepala sekolah. Dikatakan demikian, karena kepala sekolah merupakan faktor kunci efektif tidaknya suatu sekolah. Kepala sekolah adalah faktor kunci, karena kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting dalam keseluruhan spektrum pengelolaan sekolah. Sebagai manajer pendidikan yang profesional, kepala sekolah bertanggung jawab sepenuhnya terhadap sukses tidaknya sekolah yang dipimpinnya. Namun demikian, dalam penelitian ini kedua dimensi tersebut berkategori lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya dalam konteks tugas kepala sekolah. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan kepada Dinas Pendidikan dan Yayasan Pendidikan yang menaungi sekolah-sekolah swasta untuk mengembangkan program *capacity building* kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang terfokus kepada materi evaluasi guru dan manajemen organisasional. Program pelatihan dan pengembangan evaluasi guru bukan hanya menjabarkan tentang mekanisme dan prosedural serta standar evaluasi guru, tetapi kepada program pelatihan dan pengembangan guru yang bermakna dan produktif, sehingga dapat mendorong dan menghasilkan guru yang profesional. Begitu pula, program pelatihan dan pengembangan manajemen organisasional bukan hanya menjabarkan secara teoritis tentang manajemen organisasional dan manajemen strategis, tetapi suatu program pelatihan dan pengembangan manajemen organisasional secara komprehensif dimulai dari filosofis, substansi dan operasional manajemen organisasional sekolah. Dengan demikian, peneliti memberikan rekomendasi bagi Yayasan Pendidikan untuk membuat kurikulum dan silabus program *capacity building* tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah pada variabel konteks tugas kepala sekolah dan lebih terfokus pada dimensi evaluasi guru dan manajemen organisasional.

7. Bagi Peneliti berikutnya, peneliti memberikan saran agar melakukan penelitian lanjutan yang

memfokuskan kepada kajian kinerja sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah dengan sudah pandang yang berbeda, sehingga dapat memperkaya keragaman variable-variabel yang mempengaruhi kinerja sekolah dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.