



BAB V

KESIMPULAN, REKOMENDASI DAN IMPLIKASI

Berdasarkan penelitian ini, diperoleh fakta empirik mengenai kepemimpinan manajerial kepala sekolah (studi tentang kontribusi faktor-faktor strategis terhadap kinerja kepala sekolah dan dampaknya pada efektivitas sekolah di SMP se-Kabupaten Garut). Model hubungan yang menunjukkan kontribusi masing-masing variabel dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis dapat dikemukakan kesimpulan, rekomendasi, dan implikasi.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

Kinerja kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap efektivitas sekolah. Efektivitas sekolah dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja kepala sekolah. Makna kinerja kepala sekolah yang telah diungkap melalui penelitian ini adalah tingkat ketercapaian pelaksanaan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang mendorong pada efektivitas sekolah. Dimensi penting yang dikembangkan dan dijadikan sasaran pencapaian kinerja kepala sekolah dalam rangka peningkatan efektivitas sekolah meliputi kualitas hasil kerja (*quality of work*), kecepatan (*proptness*), inisiatif dalam kerja (*insentive*), kemampuan kerja (*capability*), dan komunikasi (*communication*). Berdasarkan dimensi kualitas hasil kerja (*quality of work*),

kepala sekolah diharapkan membantu sekolah dan diarahkan untuk meningkatkan hasil kerja yaitu (a) merencanakan program sekolah dengan cepat, (b) melakukan penilaian hasil kegiatan program sekolah, (c) menerapkan hasil penelitian dalam kegiatan penyelenggaraan sekolah, (d) prestasi siswa, dan (e) kepuasan guru. Berdasarkan dimensi kecepatan (*proptness*), kepala sekolah diharapkan dapat membantu sekolah dalam (a) menerapkan hal-hal yang baru dalam pekerjaan, (b) menyelesaikan program sekolah sesuai dengan kalender akademik, dan (c) kedatangan/kepulungan. Berdasarkan dimensi inisiatif dalam kerja (*insentive*), kepala sekolah diharapkan dapat membantu yaitu (a) menciptakan hal-hal yang lebih efektif dalam menata administrasi sekolah, (b) menggunakan berbagai metode dalam mengerjakan pekerjaan sekolah, dan (c) pikiran untuk berbuat yang lebih baik. Berdasarkan dimensi kemampuan kerja (*capability*), kepala sekolah diharapkan dapat membantu untuk mengembangkan strategi dalam (a) memimpin sekolah, (b) menguasai metode, dan (c) menguasai landasan pendidikan. Berdasarkan dimensi komunikasi (*communication*), kepala sekolah diharapkan dapat membantu dalam (a) melaksanakan layanan bimbingan, (b) mengkomunikasikan kebijakan dinas pendidikan kabupaten, (c) menggunakan berbagai teknis dalam mengelola kelas, dan (d) terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan sekolah.

Pengawasan berkontribusi dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Berdasarkan temuan ini beberapa dimensi patut diperhitungkan untuk dilaksanakan sesuai aturan yang ditetapkan oleh kepala sekolah yang meliputi: (1) dimensi menentukan standar, diharapkan membantu sekolah dan diarahkan untuk

meningkatkan hasil kerja kepala sekolah yaitu (a) standar pengawasan program sekolah, (b) standar pengawasan supervisi guru dan (c) standar kelulusan siswa. (2) dimensi melakukan pengukuran prestasi, diharapkan membantu kepala sekolah melaksanakan (a) pengukuran awal semester, dan (b) pengukuran prestasi setiap tahun; (3) dimensi memonitoring dan mengevaluasi, diharapkan membantu kepala sekolah yaitu: (a) memonitoring kegiatan PBM, (b) monitoring dan pengawasan, dan (c) mengevaluasi PBM; (4) dimensi membandingkan apakah prestasi yang dicapai sesuai dengan standarnya, diharapkan membantu kepala sekolah untuk: (a) sekolah mendapatkan prestasi dalam hasil UN melebihi yang ditetapkan, dan (b) mengevaluasi hanya menekankan pada pencarian kesalahan-kesalahan saja; (5) dimensi melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan, diharapkan membantu kepala sekolah dalam (a) perbaikan program yang belum dicapai, dan (b) menindaklanjuti saran dan kritik.

Pengorganisasian berkontribusi dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Pengorganisasian yang kondusif akan menunjang kinerja kepala sekolah. Peningkatan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan dengan menciptakan pengorganisasian kerja yang kondusif. Pelaksanaan kinerja kepala sekolah akan berjalan dengan baik dan lancar apabila didukung oleh beberapa dimensi, yaitu: (1) dimensi mengembangkan dan mengubah struktur organisasi yaitu mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program kerja baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena kita terus mengalami perubahan yang sehat dan lebih baik dari hasil sebelumnya; (2) dimensi organisasi sekolah meliputi (a) memiliki struktur organisasi sekolah yang jelas dan (b) mengembangkan struktur organisasi sekolah (disesuaikan dengan ketentuan yang

berlaku); (3) dimensi orientasi dan pembentukan harapan yang tinggi (arus dan kebijakan sekolah) yaitu (a) merumuskan visi misi dan strategi yang berorientasi pada kualitas pembelajaran, (b) menyusun rencana kerja jangka panjang, menengah dan pendek dan (c) menyusun laporan tahunan; (4) dimensi pemberian tugas dan wewenang yaitu (a) pemberian tugas wakil kepala sekolah, (b) pemberian tugas dan wewenang kepada PKS kurikulum PKS sarana prasarana, (c) pembagian tugas dan wewenang pada bidang keuangan; dan (5) dimensi koordinasi kontribusi dari individu dan kelompok yaitu (a) intruksi kepala sekolah, (b) pengembangan kesadaran dari guru dan TU, dan (c) monitoring kemajuan guru dan TU.

Perencanaan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Kematangan perencanaan kepala sekolah dapat dilakukan dengan menciptakan perencanaan yang matang terutama tentang: (a) merumuskan visi dan misi sekolah, (b) mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sekolah, (c) mengembangkan kebijakan operasional sekolah, (d) menyusun program, (e) menyusun program kurikulum, (f) menyusun program sumber daya manusia/ tenaga kependidikan, (g) menyusun program sarana prasarana, (h) menyusun program keuangan sekolah, dan (i) menyusun program hubungan masyarakat. Padahal dalam merencanakan sesuatu itu harus matang dan dipikir masak-masak serta berbagai pertimbangan dikerahkan.. Oleh karena itu, perencanaan yang baik harus memperhatikan, yaitu (a) berhubungan dengan masa depan, (b) seperangkat kegiatan yang jelas dan terukur, (c) proses yang sistematis dengan prosedur yang benar, dan (d) hasil dan mempunyai tujuan yang jelas dan pasti.

Motivasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Motivasi yang bisa membuat pegawai bangkit dan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan memperhatikan beberapa indikator, yaitu: (1) motif meliputi: (a) alasan ekonomi, (b) alasan hubungan kerja yang menyenangkan, (c) kesempatan berkembang dan memperoleh kemajuan, (d) pengakuan diri sebagai manusia, (e) peningkatan kapasitas kerja untuk mendukung tujuan organisasi; (2) harapan meliputi: (a) pimpinan yang baik (b) perlakuannya adil, (c) jaminan dan keamanan kerja, (d) penghargaan prestasi kerja, (e) perasaan tenang waktu bekerja; (3) insentif meliputi: (a) gaji yang baik, (b) jaminan kesehatan, (c) pemberian bonus, (d) jaminan hari tua dan asuransi jiwa (e) olahraga dan rekreasi. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja kepala sekolah, maka kepala sekolah yang bersangkutan harus memiliki motivasi yang tinggi baik secara eksternal maupun internal. Begitu pula pihak-pihak yang terkait dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya masing-masing, yaitu kepala sekolah itu sendiri. Sebagai kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya harus mampu memotivasi dirinya secara maksimal sehingga akan memiliki dorongan untuk mengoptimalkan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Tersirat pada pandangan ini bahwa apabila tujuan pendidikan ingin tercapai dengan baik, maka upaya yang mengarah terhadap tujuan harus selalu dioptimalkan. Salah satu upaya tersebut dalam konteks organisasi pendidikan adalah dengan memperhatikan dan menindaklanjuti hal-hal yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, misalnya kepala sekolah diperlakukan secara adil bijaksana dalam pemberian gaji atau tunjangan lainnya,

pemberian fasilitas kerja, dan termasuk di dalamnya menciptakan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

Komunikasi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Penyampaian komunikasi dapat dilakukan dengan efektif apabila memperhatikan beberapa indikator, yaitu: (1) menciptakan sistem meliputi: (a) membentuk saluran dan jejaring kerja, (b) meningkatkan arus informasi kepemimpinan, (c) pengembangan sistem laporan; (2) pengembangan kecakapan meliputi: (a) menerima keluhan masyarakat (orang tua siswa), dan (b) menindaklanjuti keluhan orang tua; (3) pengembangan media meliputi: (a) menggunakan media surat dan (b) menggunakan media telepon; (4) peyediaan personalia, yaitu petugas khusus yang menangani surat-menyurat; (5) konsultasi meliputi: (a) menentukan suatu keputusan mempertimbangkan pandangan para guru, dan (b) melibatkan semua personal sekolah dalam pengambilan keputusan; (6) mengenali status/ karakter guru, yaitu mempertimbangkan status sosial ekonomi guru dalam pemberian tugas; (7) pengendalian program antara lain: (a) kepala sekolah dapat membandingkan antara tujuan yang ditetapkan dengan hasil yang telah dicapai di sekolah, dan (b) mengenali berbagai kesulitan di sekolah sumber daya manusia, saran dan biaya; (8) mempertimbangkan perbedaan meliputi: (a) terlalu banyak pendapat akan menyulitkan pelaksanaan program di sekolah, dan (b) mempertimbangkan perbedaan pendapat; (9) memperhatikan kesalahan informasi yaitu kepala sekolah sangat hati-hati dalam menyampaikan informasi kepada guru sehingga terhindar salah persepsi. Jika kepala sekolah ingin unggul dan mempunyai kemampuan komunikasi yang baik perlu memperhatikan aspek-aspek, yaitu: (a) kemampuan berkomunikasi, (b) integritas, (c) kerjasama antar

tim, (d) kemampuan interpersonal, (e) beretika yang baik, (f) motivasi tinggi dan banak inisiatif (g) kreatif, (h) humoris, dan (i) kemampuan berwirausaha. Artinya komunikasi yang berlangsung efektif dan efisien berkontribusi bagi peningkatan kinerja kepala sekolah. Komunikasi dikatakan efektif jika pesan yang dikirim oleh komunikator (*sender*) kepada penerima (*receiver*) dapat diinterpretasikan dan dimengerti. Artinya, pesan tersebut dipahami dengan makna yang sama antara penerima dengan pengirim. Komunikasi yang baik dalam suatu lingkungan kerja menyebabkan pegawai nyaman dan berdampak pada peningkatan kinerja. Seseorang akan berkinerja baik jika: (a) informasi yang didapatkan jelas dan baik, (b) memiliki keterampilan psikomotorik, (c) sikap yang baik (termasuk kepercayaan, perasaan, nilai, dan preferensi).

Perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian dan pengawasan secara bersama berkontribusi dan signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Peningkatan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan melalui peningkatan perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian dan pengawasan untuk mendukung kelancaran manajerial sekolah.

Perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, pengawasan dan kinerja kepala sekolah secara bersama berkontribusi signifikan terhadap efektivitas sekolah. Hal ini menunjukkan pengaruh keenam variabel tersebut sangat signifikan terhadap efektivitas sekolah. Semakin tinggi indeks keenam variabel tersebut, maka efektivitas sekolah akan semakin tinggi pula. Sehubungan dengan itu kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajerial pendidikan pada tingkat sekolah menengah pertama, perlu mengelola setiap variabel tersebut sehingga efektivitas sekolah dapat mengalami peningkatan seiring dengan harapan masyarakat sebagai pengguna sekolah (*stakeholders*).

B. Implikasi

Melalui penelitian ini diperoleh temuan bahwa efektivitas sekolah dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja kepala sekolah, sedangkan kinerja kepala sekolah ditingkatkan melalui kepemimpinan manajerial kepala sekolah yaitu perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mendukung sekolah yang efektif. Atas dasar temuan tersebut dapat dikemukakan sejumlah implikasi terkait dengan upaya peningkatan kinerja kepala sekolah. Dalam rangka meningkatkan kinerja kepala sekolah, kinerja kepala sekolah diharapkan mampu menunjukkan kinerja terbaiknya ketika memimpin di sekolah termasuk pembinaan guru-guru dan pegawainya. Terdapat sejumlah aspek yang perlu dikembangkan oleh kepala sekolah untuk menunjang kinerjanya, yaitu kepala sekolah harus dapat sebagai aktor kepemimpinan manajerial (perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian, dan pengawasan), yang didukung oleh 12 prinsip kepemimpinan yang sukses, yaitu : (1) berorientasi nilai-nilai; (2) mempersiapkan diri; (3) mendisiplinkan diri; (4) berpengetahuan; (5) berorientasi daya guna (hasil); (6) menjadi komunikator; (7) menjadi motivator/pendorong; (8) menjadi pemecah masalah; (9) menjadi kelompok (tim) pembangun; (10) percaya diri; (11) kesempatan/ berkesempatan; dan (12) berani. Yang pada akhirnya diperoleh kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang ideal yaitu kepemimpinan yang (1) situasional; (2) kreatif/inspirasional, demokratik, dan (3) teladan.

Kinerja kepala sekolah memiliki peran signifikan dalam meningkatkan efektivitas sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggungjawab dalam mendorong pada keberhasilan guru dan pegawainya. Kepala sekolah berkewajiban memberikan layanan/bantuan pada guru. Bentuk bantuan yang diberikan kepala sekolah antara lain dalam hal memahami materi pelajaran/ kurikulum, mengembangkan strategi pembelajaran, menyediakan fasilitas

pembelajaran, mengatasi kesulitan belajar siswa, serta membina guru agar mampu menggunakan teknologi pembelajaran dengan baik. Melihat ke atas maksudnya pada kepala dinas, kepala sekolah banyak melakukan komunikasi dengan baik pada atasan, merencanakan dan mengusulkan kegiatan yang dianggap prioritas untuk kepentingan sekolah yang efektif. Di samping itu perlu diciptakan suasana persahabatan misalnya saling berbagi pendapat dan juga saling mempercayai, solidaritas, saling menghormati, dan toleransi antar sesama kepala sekolah. Terkait dengan pekerjaan diperlukan upaya saling membantu, kebersamaan, dan kerjasama.

Bidang teknologi komunikasi kepala sekolah memiliki potensi untuk menjadikan pembelajaran lebih efektif dan efisien. Teknologi informasi dan komunikasi juga memiliki potensi dalam memberdayakan guru, siswa, orangtua, *stakeholders* dan masyarakat. Ketersediaan dan pemanfaatan teknologi komunikasi dapat dijadikan upaya untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dan akhirnya memberikan dukungan terwujudnya sekolah yang efektif.

C. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi tersebut, maka dapat direkomendasikan sebagai berikut:

1. Membuat kebijakan yang mengarah pada peningkatan kinerja kepala sekolah dan efektivitas sekolah.
2. Penegasan kembali Tupoksi kepemimpinan manajerial kepala sekolah dengan Diklat dan pelatihan.
3. Menyusun persyaratan untuk rekrutment kepala sekolah yang didasarkan pada profesionalisme kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang diawali dengan pendidikan, masa kerja/ golongan, pengalaman kepala sekolah, loyalitas dan dedikasi terhadap sekolah serta pembuatan program sekolah (yang diawali dari perencanaan, komunikasi, motivasi, pengorganisasian dan pengawasan) dari mengadakan *fit and proper test*.

4. Pengangkatan kepala sekolah yang dibekali oleh Diklat Calon Pemimpin (Cakelap) terutama masalah kepemimpinan manajerial kepala sekolah.
5. Memaksimalkan peran pengawas sekolah melalui pembuatan program pengawasan dan penilaian terhadap kepala sekolah yang objektif, sehingga bagi kepala sekolah yang berprestasi diberikan tunjangan prestasi (tunjangan kepala sekolah yang memadai).
6. Rotasi kepala sekolah di dasarkan pada peningkatan kinerja kepala sekolah dan meningkatkan efektifitas sekolah, serta berdasarkan prestasi yang objektif (berlaku penghargaan dan sanksi).
7. Berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang sukses di antaranya yaitu berorientasi pada nilai. Maksudnya pemimpin yang terampil melibatkan dimensi moral. Dimensi moral ini diangkat dengan kehadiran sifat-sifat internal tertentu yaitu ketulusan dan kejujuran, dapat dipercaya, kesetiaan dan kebanggaan (harga diri). Prinsip selanjutnya menyiapkan diri, mendisiplinkan diri, berpengetahuan, berorientasi daya guna menjadi komunikator, menjadi motivator, menjadi pemecah masalah, menjadi kelompok membangun, percaya diri, berkesempatan dan berani.

Terkait hal tersebut diperlukan kebijakan tentang struktur organisasi dan tata kerja di lingkungan dinas pendidikan yang dapat diterima oleh semua pihak (pendidik dan tenaga kependidikan). Selanjutnya mengupayakan pemberian imbalan yang memadai bagi kepala sekolah mencakup gaji, tunjangan, atau penghasilan tambahan lain. Pemberian penghasilan ini berbasiskan atas kinerja kepala sekolah, sehingga mampu menjadi pembeda dalam kinerja. Kepala sekolah yang kinerjanya tinggi mendapat penghargaan, sebaliknya kepala sekolah yang kinerjanya rendah akan menerima sanksi atau hukuman. Diperlukan kebijakan dalam hal pembiayaan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan kepala sekolah. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam perumusan serta implementasi kebijakan tersebut antara lain pemenuhan kebutuhan untuk hidup layak serta penghargaan/imbalan yang diberikan atas dasar kinerja kepala sekolah. Peningkatan penghasilan kepala sekolah sebaiknya



dilakukan dengan bersandar pada ketentuan bahwa setiap kepala sekolah mempunyai hak memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial, memperoleh gaji dan tunjangan sesuai dengan peraturan umum yang berlaku bagi pegawai negeri, menerima tunjangan tambahan bagi tenaga kependidikan ataupun golongan tenaga kependidikan tertentu, memperoleh gaji dan tunjangan dari badan/perorangan yang bertanggungjawab atas satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat.

Menyediakan teknologi komunikasi berupa alat bantu yang diperlukan untuk mendukung kelancaran pembelajaran misalnya: (1) teknologi informasi dan komunikasi terdiri (komputer, telepon, dan faximile) yang aplikatif untuk menunjang tugas-tugas kepala sekolah dalam hubungan dan interaksi ke luar; (2) media cetak/tulis yang terdiri atas buku teks, modul, teks program, majalah, jurnal, koran, cerpen, foto, poster, gambar, dan grafik untuk kepentingan pembelajaran sekolah; serta (3) *audio visual* yang seperti radio, tape, slide, film, video, dan televisi yang dapat digunakan sebagai media/bahan belajar guru-guru. Di samping itu diperlukan pula upaya peningkatan pengetahuan dan kemampuan kepala sekolah dalam mengenal lebih jauh dan memanfaatkan teknologi informasi untuk kepentingan sekolah yang efektif misalnya melalui Diklat dan supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah.