



## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan Umum

Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana dideskripsikan dan telah dibahas dalam bab IV, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Koefisien  $r_{x_1y}$  yang diperoleh adalah sebesar 0,966. Jika hal ini ditafsirkan dengan pedoman Tabel Interpretasi Nilai  $r$ , ternyata koefisien korelasi 0,966 termasuk dalam kategori korelasi tinggi. Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah berhubungan kuat dan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kepala sekolah SMP di Kabupaten Sumbawa.

Sedangkan koefisien determinasi ( $r^2$ )  $x_1y$  sebesar 0,933 ini berarti bahwa 93% varian yang terjadi pada variable kinerja kepala sekolah dapat dijelaskan melalui variable perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis Uji  $t$  dengan hasil nilai  $t$  hitung yang ditunjuk oleh koefisien korelasi itu adalah sebesar 15,778 (lebih besar dari  $t$  tabel : 2,101), dengan taraf signifikansi 0,05 ini berarti bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan dengan peningkatan kinerja kepala sekolah.

2. Koefisien  $r_{x_2y}$  yang diperoleh adalah sebesar 0,077. Jika hal ini ditafsirkan dengan pedoman Tabel Interpretasi Nilai  $r$ , ternyata koefisien korelasi 0,077 termasuk dalam kategori korelasi sangat rendah. Ini berarti bahwa pelaksanaan sistem penilaian

kinerja tidak memiliki hubungan dengan tingkat kinerja kepala sekolah SMP di Kabupaten Sumbawa.

Sedangkan koefisien determinasi ( $r^2$ )  $x_2y$  sebesar 0,0059, ini berarti bahwa hanya 0,006 % varian yang terjadi pada variable kinerja kepala sekolah yang dapat dijelaskan melalui variable pelaksanaan sistem penilaian kinerja kepala sekolah.

Hasil pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis Uji  $t$  dengan hasil nilai  $t$  hitung yang ditunjuk oleh koefisien korelasi itu adalah sebesar 0,326 (lebih kecil dari  $t$  tabel : 2,101), dengan taraf signifikansi 0,05 ini berarti bahwa tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelaksanaan sistem penilaian kinerja dengan peningkatan kinerja kepala sekolah.

3. Koefisien  $r_{x_1x_2y}$  yang diperoleh adalah sebesar 0,969. Jika hal ini ditafsirkan dengan pedoman Tabel Interpretasi Nilai  $r$ , ternyata koefisien korelasi 0,969 termasuk dalam kategori korelasi tinggi. Ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah berhubungan kuat dan memberikan pengaruh positif terhadap tingkat kinerja kepala sekolah SMP di Kabupaten Sumbawa.

Sedangkan koefisien determinasi ( $r^2$ )  $x_1x_2y$  sebesar 0,939, ini berarti bahwa 94% varian yang terjadi pada variable kinerja kepala sekolah dapat dijelaskan melalui variable perilaku kepemimpinan dan pelaksanaan sistem penilaian kinerja kepala sekolah.

Hasil pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis Uji  $t$  dengan hasil nilai  $t$  hitung yang ditunjuk oleh koefisien korelasi itu adalah sebesar 16,640 (lebih besar dari  $t$  tabel : 2,101), dengan taraf signifikansi 0,05 ini berarti

bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara efektivitas perilaku kepemimpinan dan sistem penilaian kinerja dengan tingkat kinerja kepala sekolah.

Secara umum dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah di Kabupaten Sumbawa berada pada tingkatan baik, dengan pengertian bahwa kegiatan pengelolaan pendidikan pada tingkat SMP dapat berjalan baik ditinjau dari persepsi guru dan pegawai tata usaha. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata yang tinggi pada tingkat keberterimaan para guru dan staf sekolah yang lainnya terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan diketahui bahwa tingkat keberterimaan anggota sebuah organisasi terhadap pemimpinnya menjadi salah satu dasar terwujudnya iklim kerja yang kondusif.

Secara proporsi kualifikasi tingkat kinerja dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di Kabupaten Sumbawa ada 65 % yang berada di atas rata-rata dan 35% yang berada di bawah rata-rata.

Kualifikasi yang dimaksudkan dari hasil penelitian ini tidak mengacu pada kualitas ideal pengelolaan sebuah sekolah karena hasil ini masih perlu dibandingkan dengan beberapa faktor lain yang menentukan kualitas pengelolaan sebuah sekolah secara nyata seperti faktor-faktor dalam penilaian kinerja sekolah secara lengkap. Namun hasil dan cara penilaian ini dapat dijadikan salah satu sumber informasi ilmiah untuk mendeteksi kualitas pengelolaan sekolah secara dini dan praktis untuk dilakukan baik oleh pihak sekolah sendiri maupun oleh pihak yang lainnya.

## B. Implikasi

Dari hasil penelitian sebagaimana disimpulkan di atas mengandung beberapa implikasi sebagai berikut :

1. Banyak faktor lain yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, ketersediaan fasilitas, dll. Namun kualitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah ditemui dalam hasil penelitian ini sebagai faktor yang sangat mendukung kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Karenanya hal ini harus dipertahankan dan berusaha untuk ditingkatkan menjadi lebih baik lagi. Dalam upaya untuk mempertahankan dan mengembangkan kualitas ini seorang kepala sekolah harus selalu bersifat terbuka untuk menilai kualitas perilaku kepemimpinannya dan selalu berusaha mengembangkan diri baik melalui referensi bacaan maupun melalui pengalaman dalam menerapkannya.

2. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi-fungsi administratif yang meliputi : merencanakan, mengorganisasikan, mengkomunikasikan, mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan, adalah merupakan fungsi inti dalam manajemen sekolah sehingga seorang kepala sekolah harus menguasai teori-teori dalam pelaksanaannya. Hasil penelitian menunjukkan angka rata-rata kualitas kinerja kepemimpinan adalah diatas 80% maka hal ini sepatutnya untuk dipertahankan dan semakin dikembangkan. Fungsi-fungsi manajemen ini akan mewarnai keseluruhan kegiatan dalam pengelolaan sekolah yang menjadi sasaran perwujudan kinerja sekolah secara khusus yaitu kinerja kepala

sekolah sebagai: *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator* (EMASLIM).

3. Secara teoritis kinerja kepala sekolah dapat ditingkatkan melalui pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang tepat. Pelaksanaan penilaian kinerja pada prinsipnya sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi dengan tujuan agar sebuah organisasi dapat mengevaluasi apa hambatan-hambatan yang masih dialami dan apa potensi-potensi yang dimiliki untuk dapat berkembangnya organisasi itu. Dari hasil penelitian ini ternyata pelaksanaan sistem penilaian kinerja tidak menunjukkan hubungan yang menunjang kinerja kepala sekolah untuk itu pola pelaksanaan penilaian yang selama ini telah dilakukan perlu ditinjau dan disesuaikan dengan konsep-konsep teori pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang ada.

### **C. Rekomendasi**

Rekomendasi ini ditujukan kepada para kepala sekolah dan berbagai pihak yang berkepentingan dengan pengembangan pengelolaan institusi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang paling depan dan menentukan dalam menangani dan melaksanakan program pendidikan. Rekomendasi ini diangkat dari hasil-hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas.

1. Ditemui masih ada perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang belum dapat dilaksanakan secara optimal, yaitu : (1) kemampuan menerapkan manajemen yang mengutamakan praktik , (2) kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan, (3)

kemampuan dalam mengembangkan staf, (4) kemampuan dalam membangun kepercayaan dan tanggung jawab, dan (5) kemampuan dalam mengembangkan visi.

- a Kemampuan menerapkan manajemen yang mengutamakan praktik. Kemampuan menerapkan manajemen yang mengutamakan praktik dimaksudkan di sini bahwa seorang kepala sekolah tidak saja mampu memberikan perintah kepada bawahannya tetapi juga harus mampu memberikan contoh dalam praktek kegiatannya. Seorang kepala sekolah selain harus pandai berteori tetapi harus pandai juga mempraktekkan gagasan tersebut dalam tindakan-tindakan nyata. Dalam manajemen modern sering dinyatakan bahwa apa yang diperbuat oleh seorang pemimpin tidak akan dilihat prestasinya melainkan akan dilihat hasilnya. Bila hasilnya sesuai dengan rencana dan harapan berarti pemimpin tersebut berhasil dalam tugasnya. Untuk berhasilnya seorang kepala sekolah perlu dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada tugasnya, disamping ia harus pula energik dalam arti penuh tenaga dalam melaksanakan tugasnya.
- b Kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan di sekolah adalah gaya kepemimpinan situasional. Menurut Blancard, bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang terdiri dari empat gaya, yaitu gaya : mengarahkan (*directing*), konsultasi (*consultating*), partisipasi (*participating*) dan pelimpahan wewenang (*deligating*). Keempat gaya ini harus disesuaikan dengan tingkat kematangan guru dan staf. Kepala sekolah dalam hal ini harus memahami kapan ia harus

menerapkan jenis sebuah gaya kepemimpinan yaitu tergantung dari situasi dan kondisi lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

- c Kemampuan dalam mengembangkan staf. Seorang kepala sekolah harus jeli melihat potensi bawahannya agar potensi tersebut dapat dikembangkan bagi kepentingan sekolah. Seorang pemimpin yang baik tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangannya melainkan dari segi kelebihanannya. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan, antara lain dengan memberikan tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, serta memberi penghargaan kepada bawahan yang mampu membuat prestasi dalam pekerjaannya.
- d Kemampuan dalam membangun kepercayaan dan tanggung jawab. Berknaan dengan hal ini dijelaskan bahwa kepala sekolah yang bertanggung jawab adalah kepala sekolah yang memiliki kepercayaan diri, bertanggung jawab atas segala yang dilakukan oleh semua stafnya, berani menerima segala resiko yang mungkin datang akibat kebijakannya, selalu siap melaksanakan tugas-tugas yang diadakan di sekolah, selalu berusaha menjalin hubungan yang baik dengan semua unsur untuk mencegah terjadinya hal-hal yang dapat mengganggu dan menggagalkan kegiatan yang diadakan. Kepala sekolah harus selalu memelihara kepercayaan dan tanggung jawab staf dengan menunjukkan keberaniannya dalam menerima resiko semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

e Kemampuan mengembangkan visi. Secara mendasar sebuah visi melihat ke arah masa depan dari sebuah sekolah atau organisasi dengan mempertimbangkan dari mana datangnya masa depan itu . Setiap visi dikonstruksikan dalam sebuah pertimbangan dari kontek yang terbaru dan konteks yang tepat pada masa datang dari sebuah organisasi, dan mempertimbangkan adanya hambatan-hambatan dan kesempatan potensial yang dapat dialami. Ketika sebuah visi didasarkan pada perhatian ideal pada apa yang diinginkan oleh sekolah, hal itu juga merefleksikan kondisi-kondisi aktual dari sekolah dan merefleksikan persepsi tentang siapa yang memiliki visi itu. Sebuah visi adalah sebuah imajinasi dari sebuah kenyataan, dapat dipercaya dan merupakan masa depan ideal yang menarik untuk sebuah sekolah atau organisasi yang memberikan situasi dan lingkungan di dalam mana visi itu dijalankan. Pernyataan di atas menunjukkan betapa pentingnya seorang kepala sekolah memiliki visi tentang sekolahnya. Kepala sekolah harus memiliki visi yang luas, dalam dan jelas, karena apabila visi yang dibuatnya dangkal dan tidak jelas maka sulit sekali untuk menentukan apa hasil yang akan diharapkan, dia akan cenderung bekerja secara rutinitas, tanpa perencanaan yang jelas dan akhirnya sekolah sulit sekali dapat menjadi maju dan dapat memenuhi tuntutan masyarakat sekitarnya. Visi sekolah yang baik adalah visi sekolah yang dapat direalisasi, untuk dapat direalisasi maka visi itu harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang terlibat dengan kegiatan sekolah.



2. Dari hasil penelitian juga ditemui bahwa tingkat kinerja kepemimpinan kepala-kepala sekolah di Kabupaten Sumbawa akan menjadi lebih baik bila indikator-indikator yang menyebabkan meningkatnya kinerja kepemimpinan dapat dilaksanakan oleh semua kepala sekolah. Secara hierarkis kelemahan yang masih dimiliki oleh kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan dan perilaku dalam melaksanakan fungsi administrasi adalah : (1) kemampuan mengorganisasikan kegiatan sekolah, (2) kemampuan melaksanakan sistem komunikasi, (3) kemampuan melaksanakan perencanaan, (4) kemampuan melaksanakan sistem koordinasi , dan (5) kemampuan melaksanakan sistem pengawasan

- a. Kemampuan mengorganisasikan kegiatan sekolah. Peran mengorganisasi diperoleh dari sifat-sifat organisasi. Organisasi termasuk sekolah memiliki tiga karakteristik umum. Organisasi dibangun oleh adanya orang, memiliki tujuan dan maksud-maksud yang berbeda yang akan dicapai, dan organisasi memiliki tingkat formalitas dalam struktur yang hasilnya terwujud dalam sebuah definisi dan pembatasan dari tingkah laku anggotanya. Sesudah merencanakan, kegiatan mengorganisasi adalah fungsi kedua yang sangat penting dari manajemen karena melalui peran mengorganisasi semua struktur yang telah dibangun diarahkan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan dan misi dari sekolah. Mengorganisasi adalah sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya,

serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi sekolah semua petugas pendidikan mempunyai kewenangan untuk menjalankan bagian-bagian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, untuk mengambil keputusan dan berbuat di bidang yang telah dibatasi. Karena kewenangan adalah faktor yang menentukan perbuatan semua anggota organisasi, maka semua anggota organisasi harus memiliki sebagian kewenangan itu dan harus mengetahui dimana kewenangan itu ditempatkan di dalam organisasi. Maksud utama penyerahan kewenangan ialah untuk menghasilkan organisasi yang efektif dalam mencapai tujuannya dengan kerugian yang paling kecil dalam waktu, materiil, dan ketidakpuasan. Penyerahan kewenangan melibatkan penugasan kewajiban-kewajiban, pemberian kekuasaan untuk melaksanakan kewajiban itu dan penuntutan pertanggungjawaban untuk pencapaiannya. Tanggung jawab adalah unsur yang nyata dalam organisasi. Hal ini terwujud dalam kesadaran personil berupa menaati petunjuk-petunjuk tentang apa yang hendak diperbuat dalam pekerjaannya. Untuk dapat berfungsinya kewenangan dan tanggung jawab yang baik dalam sebuah sekolah maka seorang kepala sekolah harus mampu menuangkan semua bentuk tanggung jawab itu ke dalam rancangan deskripsi pekerjaan yang baik dan nyata.

- b. Kemampuan melaksanakan sistem komunikasi. Mengkomunikasikan berarti menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang yang satu kepada orang yang lain atau dari kelompok yang satu kepada kelompok

yang lain. Mengkomunikasikan dalam organisasi sekolah dimaksudkan untuk dapat mempengaruhi sikap dan perilaku masyarakat secara sendiri-sendiri atau secara kelompok agar dapat tercipta kebersamaan gerak dan langkah untuk berupaya mencapai tujuan sekolah. Tanpa komunikasi tujuan yang telah disepakati bersama tidak akan dapat dipahami dan diterima oleh para anggota yang ada. Agar komunikasi bekerja efektif, kepala sekolah hendaknya mampu mengatur aliran pemberitaan kepada tiga arah, yaitu ke bawah, ke atas, dan ke samping atau mendatar. Setiap orang atau kelompok dalam sekolah hendaknya mungkin untuk berkomunikasi dengan setiap orang atau kelompok lain, dan untuk menerima suatu respon jika hal itu diminta oleh komunikasi yang diadakan. Kepala sekolah harus menjaga agar saluran-saluran itu tidak terhalang. Kepala sekolah harus memperhatikan bahwa setiap pemberitaan hendaknya jelas, selaras, cukup, tepat pada waktunya, dan menarik. Salah satu tanggung jawab yang paling penting dari seorang kepala sekolah adalah membangun sistem komunikasi formal yang baik. Struktur komunikasi harus menjamin bahwa informasi dan pikiran-pikiran akan mengalir bebas ke semua arah yang diperlukan, baik ke atas, ke bawah maupun ke samping. Satu saluran komunikasi formal tertentu atau lebih ke dan dari setiap anggota personil sekolah sangat diperlukan. Garis-garis komunikasi hendaknya dibuat sependek dan selangsung mungkin. Hendaknya mungkin bagi semua anggota untuk bertindak sebagai sumber komunikasi maupun sebagai penerima. Untuk dapat mengembangkan proses komunikasi yang baik seorang kepala sekolah

perlu memahami orang-orang dan kelompok-kelompok yang membentuk organisasi pendidikan itu. Sebuah komunikasi akan efektif jika sesuai dengan hubungan-hubungan insani yang hadir dalam sebuah sekolah. Tiada sistem komunikasi yang dapat diharapkan akan berjalan baik kecuali jika iklim sekolah dapat menggalakkan para anggota organisasi untuk bebas menyatakan perasaan dan pikiran mereka. Sistem komunikasi formal selalu dilengkapi dengan suatu jaringan komunikasi yang informal. Sistem komunikasi informal didasarkan atas hubungan-hubungan pribadi dan sosial para anggota, tidak atas dasar kekuasaan atau kedudukan yang walaupun secara etika tidak diabaikan. Keselarasan dari kedua sistem komunikasi ini tergantung pada sejauh mana tujuan-tujuan organisasi selaras dengan tujuan-tujuan pribadi dan sikap para anggotanya, jika hal ini selaras maka komunikasi informal akan mendukung sistem komunikasi formal.

- c. Kemampuan merencanakan kegiatan sekolah. Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Perencanaan adalah proses menentukan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Sebuah perencanaan yang baik harus selalu diorientasikan pada visi sekolah dengan menitik pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dalam membuat perencanaan di tingkat sekolah seorang kepala sekolah hendaklah dapat mempartisipasikan semua komponen



yang berkepentingan dengan sekolah dan mengikuti prosedur-prosedur dalam membuat sebuah perencanaan.

- d. Kemampuan melaksanakan sistem koordinasi. Koordinasi adalah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan. Dengan kata lain tanpa koordinasi yang baik dalam organisasi akan sulit dapat diharapkan tercapai keteraturan kegiatan dalam upaya mengejar tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Koordinasi unit-unit yang terpisah dalam sebuah sekolah diupayakan untuk saling berhubungan dalam rangka menjadi satu kesatuan yang terintegrasi dan harmonis. Fungsi koordinasi adalah mempersatukan unit-unit dan menciptakan setiap unit itu untuk saling melengkapi dan mendukung. Koordinasi kegiatan berbagai anggota dalam sebuah sekolah bergantung pada penerimaan mereka atas tujuan bersama, pada kesesuaian perilaku mereka yaitu didasarkan atas putusan yang telah diambil tentang bagaimana tujuan itu akan dicapai, dan pada kesediaan mereka untuk menyumbangkan perilaku yang diminta oleh putusan-putusan dan rencana-rencana. Koordinasi kegiatan personil sekolah dapat diperlancar dengan adanya (1) suatu struktur administrasi yang layak, (2) pembagian organisasi dan pernyataan tentang kewajiban-kewajiban dan hubungan-hubungan, (3) pernyataan tertulis kebijaksanaan-kebijaksanaan dan peraturan-peraturan, (4) adanya suatu sistem komunikasi formal yang memadai, (5) komisi-komisi yang mewakili personil pada berbagai tingkat sistem sekolah,

(6) kelompok-kelompok kerja yang terdiri dari guru-guru dengan perhatian dan masalah yang sama atau berhubungan, (7) pernyataan tertulis tentang rencana-rencana dan prosedur-prosedur, (8) buku pedoman bagi guru dan petugas lain, (9) laporan yang memadai, (10) ikatan-ikatan informal dikalangan para anggota, dan (11) kewenangan yang dipakai dengan bijaksana.

- e. Kemampuan melaksanakan sistem kepengawasan. Pengawasan adalah proses yang digunakan oleh para manajer untuk menentukan bahwa kegiatan-kegiatan dalam sebuah organisasi sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Pengawasan itu berkenaan dengan melihat cara apakah pembuatan atau pengerjaan sesuatu yang direncanakan itu dapat berjalan seperti yang direncanakan. Jadi pengawasan adalah fungsi administratif yang mana melaluinya kepala sekolah memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki. Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Pengawasan dimaksudkan untuk menunjukkan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan, kemudian membetulkannya dan mencegah perulangannya. Terdapat dua hal yang mendorong adanya pengawasan, yaitu (1) tujuan-tujuan individu atau kelompok kadang-kadang atau pada umumnya bertentangan dengan tujuan organisasi, (2) adanya jangka waktu antara saat tujuan dirumuskan dan pada saat tujuan diwujudkan dalam hal ini umumnya

dimungkinkan adanya penyimpangan yang perlu diluruskan. Ada empat langkah umum dalam proses tindakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan suatu kriteria atau standar pengukuran, (2) mengukur atau menilai perbuatan yang sedang atau sudah dilakukan, (3) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan (4) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan atau tindakan perbaikan. Proses pengawasan yang efektif memperlihatkan beberapa karakteristik, yaitu :

- 1) Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi. Ia hendaknya memperhatikan pola dan tata organisasi, seperti: susunan, peraturan-peraturan, tugas-tugas dan kewenangan yang terdapat dalam organisasi.
- 2) Pengawasan hendaknya diarahkan kepada menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menemukan siapa yang salah, jika ada ketidakberesan, melainkan untuk menemukan apa yang tidak betul.
- 3) Pengawasan hendaknya mengacu kepada tindakan perbaikan; pengawasan hendaknya tidak saja mengungkapkan penyimpangan pelaksanaan yang dikehendaki tetapi juga hendaknya menyarankan cara yang bisa memperbaiki pelaksanaan.
- 4) Pengawasan harus bersifat fleksibel. Fleksibilitas keseluruhan proses pengawasan adalah penting bagi penyesuaian kepada kondisi yang

berubah. Rencana atau standar yang mendasari pengukuran pengawasan mungkin memerlukan perbaikan bila keadaan yang mendasarinya berubah.

- 5) Pengawasan harus bersifat preventif; pengawasan harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan dari rencana semula. Untuk ini pengawasan harus prediktif artinya ia harus bisa mengantisipasi dan mengidentifikasi suatu masalah sebelum terjadi.
- 6) Sistem pengawasan harus dapat difahami. Jika pengawasan hendak berarti, maka orang-orang yang terlibat harus memahami apa yang hendak dicapai oleh pengawasan itu dan bagaimana mereka selaku individu dapat menarik manfaat yang penuh dari hasil pengawasan yang diadakan.
- 7) Pengawasan hanyalah alat administrasi; pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan-tujuan. Oleh karena itu pengawasan harus bersifat membimbing supaya para pelaksana meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan bagi mereka.

### 3. Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja

Dari hasil penelitian ditemui bahwa sistem penilaian kinerja belum dapat berjalan sebagai mana direkomendasikan oleh teori penilaian kinerja. Dari data hasil penelitian dapat diterjemahkan bahwa pelaksanaan sistem penilaian kinerja kepala sekolah di Kabupaten Sumbawa akan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan



kinerja kepala sekolah bila indikator-indikator yang menyebabkan efektifnya pelaksanaan sistem penilaian kinerja itu dapat dilaksanakan oleh semua tim penilai kinerja. Secara hierarkis kelemahan yang masih ditemui dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja ini adalah : (1) pelaksanaan pemantauan secara rutin yang masih sangat kurang, (2) belum tepat cara menyampaikan hasil penilaian sebagai umpan balik, (3) belum dapat memberikan informasi pelaksanaan penilaian lebih awal, dan (4) belum menerapkan sistem penghargaan dan hukuman secara tepat.

Sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi dengan memperhatikan faktor-faktor bahwa yang dinilai itu adalah manusia yang memiliki kemampuan dan kelemahan, hendaknya dilakukan dalam serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis yang berkaitan langsung dengan tugas seseorang, hasilnya harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai, ada penilaian yang dilakukan secara berkala, dan hasil penilaian menjadi bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai ketenagaan.

Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan yang dinilai harus dapat diketahui bahwa dia sudah memilikinya. Tujuan-tujuan pelaksanaan kinerja harus sudah diberitahukan sebelum periode penilaian kinerja dilakukan. Kinerja yang diharapkan harus dispesifikasi secara jelas, konsekuensi tentang kinerja yang baik dan buruk juga harus disampaikan kepada pihak yang dinilai. Umpan balik hasil penilaian kinerja harus segera diberitahukan agar pihak yang dinilai dapat segera mengetahui kualitas keterlaksanaan tugas-tugasnya. Reaksi-reaksi dari hasil penilaian harus segera

dipertimbangkan yaitu memberikan imbalan bagi yang berprestasi baik dan memberikan hukuman bagi yang berprestasi buruk. Agar para karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka kejelasan wewenang dan fasilitas yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik harus juga diadakan secara nyata.

Kepada para pengawas selaku tenaga pembina pengelolaan sekolah, dimana disadari bahwa bidang pengawasan adalah merupakan salah satu sub sistem dalam pengelolaan sekolah sehingga harus berjalan sebagaimana prinsip-prinsip pelaksanaannya. Beban-beban kepengawasan yang masih dianggap berat harus menjadi prioritas dalam perencanaan pendidikan tingkat kabupaten untuk dicari jalan keluarnya sehingga fungsi kepengawasan di sekolah dapat berjalan dengan baik.

Beberapa pihak yang terkait dan berkepentingan dalam mengembangkan organisasi sekolah perlu pula disampaikan rekomendasi, yaitu :

*Pertama*, kepada para guru dan staf sekolah direkomendasikan agar dapat bekerja sama yang baik dengan kepala sekolah terutama dalam memberikan umpan balik tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, karena sumber utama umpan balik adalah dari para guru dan staf sekolah. Umpan balik hendaklah diberikan secara jujur, melalui prosedur-prosedur yang diadakan, tanpa tendensi subyektivitas yang didasarkan atas perasaan suka atau tidak suka, tetapi lebih pada cara rasional, manusiawi dengan tujuan untuk mendapatkan kerja sama yang baik untuk meningkatkan mutu pengelolaan sekolah.

*Kedua*, kepada pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa, direkomendasikan untuk mengadakan program-program pembinaan tenaga pengelola pendidikan dalam rangka mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah. Pembinaan kepala sekolah dalam bidang kepemimpinan dan manajerial ini harus menjadi prioritas yang dilaksanakan dalam bentuk penataran maupun pembinaan melalui rapat-rapat dinas dan kunjungan ke sekolah-sekolah.

*Ketiga*, mengingat berbagai keterbatasan yang masih ada dalam penelitian ini maka direkomendasikan kepada peneliti lain untuk mengadakan penelitian lanjutan dengan menggunakan metode dan pendekatan lain, ataupun melakukan penelitian verifikasi sehingga hasil-hasil penelitian ini dapat menjadi lebih baik dalam rangka memberikan kontribusi dalam meningkatkan sistem pengelolaan pendidikan.

