

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan pengujian hipotesis sebagaimana diuraikan dalam Bab IV, pembahasan hasil penelitian pada Bab V ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan terhadap hasil penelitian empirik dikaitkan dengan kajian teori, baik hasil penelitian deskriptif maupun hasil pengujian hipotesis. Pembahasan tersebut dikemukakan sebagai berikut :

A. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Kepala Sekolah (Y), Rekrutmen (X_1), dan Seleksi (X_2)

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa kecenderungan variabel Kinerja Kepala Sekolah (Y) berada pada kategori Cukup Tinggi. Hal ini berarti kinerja kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung masih perlu ditingkatkan lagi agar dalam bekerja mereka lebih giat dan bersemangat, sehingga dicapai kinerja yang tinggi dan optimal dalam pengelolaan sekolah.

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa variabel Rekrutmen calon kepala sekolah berada dalam kategori Sedang menurut pendapat para kepala sekolah. Hal ini berarti bahwa sistem rekrutmen calon kepala sekolah yang dilakukan di lingkungan PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung masih perlu diperbaiki, baik dalam hal dasar rekrutmen, sumber maupun metode rekrutmen.

Hasil analisis deskriptif memberikan informasi bahwa variabel Seleksi calon kepala sekolah berada dalam kategori Sedang. Hal ini berarti bahwa sistem

seleksi calon kepala sekolah dilingkungan PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung masih perlu diperbaiki, baik dalam hal pelaksanaan, pendekatan, metode maupun teknik seleksi yang digunakan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja kepala sekolah, rekrutmen dan seleksi yang dikaitkan dengan kondisi lapangan penelitian yaitu SMP dan SMA se-Kabupaten dan Kota Bandung, maka hasil analisis deskriptif tersebut bila dihubungkan dan diuraikan atas dasar pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y akan tampak sebagai berikut :

B. Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung (Pengaruh X_1 terhadap Y)

Program rekrutmen yang dirancang dengan baik akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen pegawai, peningkatan produktivitas pegawai dan kualitas kerja termasuk dalam hal ini kinerja kepala sekolah.

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa kegiatan rekrutmen yang dirancang dengan baik akan memberikan pengaruh atau dampak terhadap kinerja pegawai termasuk kinerja kepala sekolah. Hasil analisis deskriptif variabel rekrutmen bila dikaitkan dengan pengujian hipotesis pertama yang menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan rekrutmen calon kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung, yang ditunjukkan dengan hasil analisis varians yang signifikan sehingga persamaan garis regresinya memberikan informasi bahwa jika tidak ada kegiatan rekrutmen, maka kinerja kepala sekolah sama dengan 19,243 atau koefisien regresi 0,933 bermakna setiap

penambahan 1 unit rekrutmen, kinerja kepala sekolah akan meningkat sebesar 0,933 atau setiap peningkatan pada variabel rekrutmen sebesar 100% maka kinerja kepala sekolah akan meningkat pula sebesar 93,3%. Sedangkan pengaruh rekrutmen terhadap kinerja kepala sekolah diperoleh nilai sebesar 0,588 atau 58,8%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel rekrutmen sebesar 58,8% sedangkan sisanya sebesar 41,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa variabel rekrutmen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah dimana semakin baik kegiatan rekrutmen akan cenderung semakin baik kinerja kepala sekolah, sebaliknya jika kegiatan rekrutmen kurang baik akan mengakibatkan menurunnya kinerja kepala sekolah.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Schuler (1987 : 125) yang mengemukakan bahwa efektivitas rekrutmen atau kegiatan rekrutmen yang dilakukan dengan baik akan membantu lembaga/sekolah dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja. Sedangkan Castetter (1996 : 123) mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi dan masa kerja jabatan yang tidak pasti.

Makna dari kedua pendapat tersebut, bahwa untuk menghasilkan kinerja kepala sekolah yang tinggi, diperlukan pendekatan dan kegiatan rekrutmen calon kepala sekolah yang baik. Baik ditinjau dari dasar, sumber maupun metode yang digunakan dalam rekrutmen. Pengaruh yang dihasilkan oleh variabel rekrutmen adalah sebesar 58,8%. Ini menunjukkan bahwa variabel rekrutmen bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, tetapi masih ada faktor atau variabel lain yang mempengaruhinya.

Adapun faktor-faktor tersebut, sebagaimana hasil penelitian terdahulu antara lain : (a) faktor kemampuan dan ketrampilan, baik ketrampilan konseptual, ketrampilan teknis maupun ketrampilan manusiawi, (b) motivasi, (c) komitmen individu kepala sekolah, dan (d) peraturan-peraturan personalia yang berhubungan dengan proses pengangkatan kepala sekolah.

C. Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung (Pengaruh X_2 terhadap Y)

Hasil analisis deskriptif variabel seleksi bila dikaitkan dengan pengujian hipotesis kedua yang menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan seleksi calon kepala sekolah terhadap kinerja kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung yang ditunjukkan dengan hasil analisis varians yang signifikan sehingga persamaan garis regresinya memberikan informasi bahwa jika tidak ada variabel seleksi, maka kinerja kepala sekolah sama dengan 38,763 atau koefisien regresi 0,722 bermakna setiap penambahan 1 unit seleksi, kinerja kepala sekolah akan meningkat sebesar 0,722 atau setiap peningkatan pada variabel seleksi sebesar 100% maka kinerja kepala sekolah akan meningkat

pula sebesar 72,2%. Sedangkan pengaruh seleksi terhadap kinerja kepala sekolah diperoleh nilai sebesar 0,453 atau 45,3%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel seleksi sebesar 45,3% sedangkan sisanya sebesar 54,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa variabel seleksi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah, dimana semakin baik kegiatan seleksi akan cenderung semakin tinggi kinerja kepala sekolah, sebaliknya jika kegiatan seleksi kurang baik, akan mengakibatkan menurunnya kinerja kepala sekolah.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan seleksi yang dilakukan dengan kriteria yang baik akan mendapatkan calon-calon tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi sesuai dengan standar yang diharapkan. Sehingga tenaga kerja tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Wahjosumidjo (1999 : 352) mengemukakan bahwa seleksi yang dilakukan dengan kriteria yang baik akan mempunyai dampak positif seperti : (a) memperkecil pemborosan waktu, tenaga dan dana, (b) memberikan jaminan kompetensi sebagai faktor kunci dalam menentukan diterima tidaknya calon, dan (c) memberikan landasan untuk membenarkan seleksi personel. Sedangkan Schuler (1987 : 125) mengemukakan bahwa efektivitas seleksi akan membantu organisasi dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja

Hasil empirik penelitian, yang menunjukkan adanya pengaruh seleksi sebesar 45,3%, dimana hasil ini lebih kecil dari pengaruh rekrutmen yaitu sebesar 58,8% mengindikasikan bahwa pelaksanaan seleksi calon kepala sekolah yang dilakukan di lingkungan PGRI masih belum sesuai dengan kriteria ideal proses seleksi. Pelaksanaan seleksi selama ini, menurut pengamatan penulis sebagai peneliti, disisi lain juga sebagai salah satu kepala sekolah di lingkungan PGRI, menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan, baik dari segi metode, teknik maupun pendekatan yang digunakan. Budaya organisasi atau budaya masyarakat seperti asumsi dasar, filosofi, keyakinan dan nilai yang dianut oleh masyarakat maupun yang berkembang di lingkungan PGRI sangat mempengaruhi proses maupun pelaksanaan seleksi. Budaya organisasi seperti faktor kedekatan hubungan antara calon kepala sekolah dengan pihak YPLP PGRI sebagai pihak yang melaksanakan seleksi sangat menentukan terpilih tidaknya seseorang menjadi kepala sekolah. Kemudian jika dikaitkan dengan sistem karier, seleksi calon kepala sekolah yang berkembang di lingkungan PGRI selama ini cenderung kepada *soil system*. Dengan kata lain, seleksi calon kepala sekolah lebih menekankan pada kedekatan, pengalaman sebagai guru dan kekuasaan yang dimiliki calon kepala sekolah, dan tanpa memperhatikan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh calon kepala sekolah. Hal ini juga dapat dilihat dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan, dimana para kepala sekolah di lingkungan YPLP PGRI memberikan kecenderungan jawaban pada jawaban seperti pilihan tidak jelas atau tidak sesuai. Jawaban ini mengindikasikan bahwa ketika mengikuti seleksi calon kepala sekolah, para kepala sekolah tersebut

tidak melalui prosedur atau tahapan seperti yang dituangkan dalam kuesioner tersebut atau tidak sesuai dengan kriteria seleksi yang ideal.

Atas dasar inilah maka diperlukan adanya perbaikan-perbaikan pada proses seleksi calon kepala sekolah yang dilakukan dilingkungan PGRI. Perbaikan ini dilakukan dalam rangka mengembangkan suatu sistem atau proses seleksi yang ideal agar diperoleh kepala sekolah yang berkualitas dan memiliki integritas tinggi demi kemajuan pendidikan secara umum, maupun pendidikan dilingkungan PGRI pada khususnya.

D. Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi secara bersama-sama terhadap Kinerja Kepala SMP dan SMA PGRI se-Kabupaten dan Kota Bandung (Pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y)

Kinerja individu termasuk kinerja kepala sekolah dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu/kepala sekolah dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain bahwa kinerja individu adalah bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya atau unjuk kerjanya sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Kinerja yang tinggi bagi kepala sekolah, dapat diperoleh melalui usaha yang sungguh-sungguh dalam bekerja disertai dengan motivasi yang kuat agar mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari berbagai faktor yang dimiliki oleh seseorang antara lain kemampuan, motivasi, kepribadian individu yang bersangkutan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa, hipotesis ketiga menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Rekrutmen dan Seleksi secara bersama-sama terhadap Kinerja Kepala Sekolah yang ditunjukkan dengan hasil analisis varians yang signifikan sehingga persamaan garis regresinya memberikan informasi bahwa setiap peningkatan perubahan terhadap variabel rekrutmen dan seleksi terjadi pula peningkatan pada kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah meningkat sebesar 0,692 unit pada setiap perubahan peningkatan pada variabel rekrutmen sebesar 1 unit, sementara variabel seleksi konstan. Atau dengan persepsi persentase, setiap perubahan peningkatan pada variabel rekrutmen sebesar 100% maka kinerja kepala sekolah akan meningkat sebesar 69,2% apabila variabel seleksi konstan. Perubahan juga terjadi pada kinerja kepala sekolah sebesar 0,382 unit setiap perubahan peningkatan pada variabel seleksi sementara variabel rekrutmen konstan atau dalam persepsi persentase setiap perubahan pada variabel seleksi sebesar 100% maka kinerja kepala sekolah akan meningkat sebesar 38,2% apabila variabel rekrutmen konstan. Sedangkan pengaruh variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama terhadap kinerja guru diperoleh harga sebesar 0,675 atau 67,5%. Gambaran ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama sebesar 67,5% sedangkan sisanya sebesar 32,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil analisis statistik tersebut menunjukkan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Dimana semakin baik proses rekrutmen dan seleksi calon

kepala sekolah akan cenderung semakin baik kinerja kepala sekolah, sebaliknya jika proses rekrutmen dan seleksi calon kepala sekolah kurang baik akan mengakibatkan rendahnya kinerja kepala sekolah.

Namun demikian harus diakui bahwa variabel rekrutmen dan seleksi bukanlah satu-satunya variabel yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah tetapi masih ada variabel-variabel lain yang mempengaruhinya.

Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, termasuk kinerja kepala sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, et.al. (1985 : 51-53), antara lain : *Pertama, Variabel Individu*, yang meliputi : (a) kemampuan/ketrampilan (fisik), (b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman) dan (c) demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin). *Kedua, Variabel Organisasi*, meliputi : (a) sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur, (e) desain pekerjaan. *Ketiga, Variabel Individu (psikologis)*, meliputi : (a) mental/intelektual, (b) persepsi, (c) sikap, (d) kepribadian, (e) belajar, (f) motivasi.

Sedangkan Agus Darma (1998 : 9-11) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, termasuk kepala sekolah yaitu (1) Faktor Pegawai; berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan adalah fungsi potensi, pengetahuan dan ketrampilan serta pengalaman kerja. Kemauan adalah fungsi dari keyakinan diri. Dengan kedua dimensi ini yaitu kemampuan dan kemauan dapat menempatkan pada tingkat perkembangan pegawai dalam kaitannya dengan pekerjaan. (2) Faktor Pekerjaan; menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber

daya untuk melaksanakan pekerjaan. Desain dan uraian pekerjaan berkaitan erat dengan kinerja pegawai karena dengan jelas menunjukkan tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja dan peran dalam diri pegawai. Sumber daya mencakup segala sesuatu yang digunakan pegawai, seperti peralatan dan dana untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. (3). Faktor Mekanisme Kerja; mencakup sistem/prosedur pendelegasian dan pengendalian, serta struktur organisasi. Sistem atau prosedur kerja yang tidak memadai untuk menyelesaikan pekerjaan sering berpengaruh terhadap kinerja, tergantung kepada teknologi yang dimiliki. Sistem kerja merupakan sarana pengendalian arus kerja. Jika sistem itu tertata dengan logis sehingga informasi yang dibutuhkan cukup handal maka dapat dikatakan system itu efektif. (4) Faktor Lingkungan Kerja; meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Dengan demikian jelaslah bahwa, untuk menimbulkan atau meningkatkan kinerja bagi kepala sekolah adalah berusaha bagaimana kepala sekolah dapat menyikapi dan dapat berinteraksi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Disisi lain, variabel rekrutmen dan seleksi juga memberikan pengaruh terhadap kinerja kepala sekolah. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi harus dilakukan dengan standar-standar yang baik agar mendapatkan para kepala sekolah yang berkualitas sesuai dengan tuntutan organisasi.



