

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Sebagai penutup tesis ini, akan dikemukakan tiga hal pokok yang disajikan sebagai pemaknaan penelitian secara terpadu terhadap semua hasil penelitian yang telah diperoleh. Tiga hal pokok itu terdiri dari kesimpulan, implikasi dan rekomendasi.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa upaya SMA Mekar Arum dalam manajemen tenaga pengajar dengan alternatif strategi yang diterapkannya, dalam hal ini telah menunjukkan hasil yang baik. Namun juga sebaliknya masih terdapat kegiatan manajemen tenaga pengajar yang masih menunjukkan kelemahan-kelemahannya. Manajemen tenaga pengajar sesuai dengan strategi organisasi yang digunakan, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap kebijakan manajemen tenaga pengajar melalui pola-pola yang dikembangkannya kepada persiapan yang menguntungkan dalam mempertahankan keberadaan dan kelangsungan hidup SMA Mekar Arum.

Secara terperinci, kesimpulan tentang pola manajemen tenaga pengajar di SMA Mekar Arum untuk masing-masing bidang garapan (perencanaan berkaitan dengan; rekrutmen dan seleksi serta pembinaan dan penilaian kinerja dan kompensasi), akan diuraikan sebagai berikut:



1. Pola perencanaan tenaga pengajar secara formal telah diatur dalam ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang ditetapkan SMA Mekar Arum. Komitmen terhadap berbagai aturan dan ketentuan dalam hal-hal yang bersifat mendasar secara formal telah dilaksanakan. Prosedur, sasaran atau konten yang berhubungan dengan substansi perencanaan tenaga pengajar terbatas kepada bagian-bagian tertentu saja. Demikian juga keterkaitan perencanaan dengan kegiatan lain dalam manajemen tenaga pengajar, dimana perencanaan tenaga pengajar secara eksplisit belum dikaitkan dengan analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, serta pembinaan.
  - a. Kebijakan yang berkaitan dengan pola rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar telah diatur dalam ketentuan dan peraturan yang ditetapkan SMA Mekar Arum. Tetapi dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi, secara operasional prosedur yang ditempuh masih bersifat tertutup dan terbatas. Demikian juga sasaran atau konten sebagai substansi dari kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar kriterianya belum jelas.
  - b. Pola pembinaan tenaga pengajar telah diatur melalui kebijakan yang telah ditetapkan. Namun pola pembinaan yang dilakukan belum mencerminkan pola yang sistematis dan terencana dalam prosedur maupun dalam penetapan programnya.

Sedangkan pola penilaian kinerja tenaga pengajar secara umum telah diatur melalui ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan. Namun prosedur yang ditempuh dalam penilaian tenaga pengajar belum didasarkan kepada prosedur yang baku, termasuk juga kriteria yang

digunakan. Demikian juga pelaksanaan penilaian secara operasional belum menyentuh aspek-aspek penilaian secara komprehensif terhadap substansi yang menjadi sasaran penilaian kinerja. Keterlibatan tenaga pengajar dalam kegiatan penilaian kinerja relatif sangat rendah termasuk dalam menetapkan indikator-indikator atau kriteria-kriteria penilaian.

2. Pola kompensasi langsung maupun tidak langsung telah diatur dalam ketentuan dan peraturan yang berlaku. Kompensasi langsung, berupa gaji diberikan kepada setiap tenaga pengajar sesuai dengan sistem penggajian pegawai yang berlaku pada sistem persekolahan dan besarnya ditentukan oleh masa kerja tenaga pengajar, jumlah jam mengajar dan tugas lain diluar jam mengajar. Sesuai dengan pola yang dikembangkan, keterlibatan tenaga pengajar dalam prosedur penetapan kompensasi relatif sangat rendah, terutama dalam penetapan kompensasi tidak langsung. Seperti pada penetapan insentif, dan jaminan-jaminan lainnya. Sedangkan terkait dengan substansi dari sasaran kompensasi yang diberikan lebih terbatas kepada hal-hal yang berkaitan dengan sistem penggajian yang berlaku, serta insentif di luar sistem penggajian walaupun jumlahnya relatif kecil. Artinya bahwa kompensasi yang diberikan kepada tenaga pengajar hanya berupa gaji dan insentif. Dimana insentif yang diberikan jumlahnya relatif kecil.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, berikut ini akan dikemukakan beberapa implikasi yang dianggap relevan dengan penelitian ini. Implikasi tersebut antara lain sebagai berikut:



1. Berdasarkan temuan hasil penelitian, ternyata pola perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum didasarkan kepada visi, misi dan strategi sekolah serta pelaksanaannya tidak terlepas dari berbagai keputusan yang telah ditetapkan. Namun demikian, dalam operasional pelaksanaannya perencanaan tenaga pengajar jika dikaitkan dengan fungsi manajemen tenaga pengajar lainnya hanya terkait dengan analisis pekerjaan saja termasuk didalamnya deksripsi pekerjaan dan pembinaan. Kondisi ini berimplikasi kepada beberapa fungsi manajemen tenaga pengajar lainnya, seperti rekrutmen dan seleksi. Dimana kegiatan rekrutmen dan seleksi tidak didasarkan kepada perencanaan tenaga pengajar, sebagai kegiatan awal sebelum fungsi-fungsi berikutnya dilaksanakan.
  - a. Berdasarkan temuan hasil penelitian, ternyata pola rekrutmen dan seleksi di SMA Mekar Arum tidak didasarkan kepada perencanaan tenaga pengajar, pelaksanaannya tidak didasarkan atas indikator-indikator dan kriteria-kriteria yang jelas dan dilakukan dengan sistem tertutup. Disisi lain rekrutmen dan seleksi tenaga pengajar berada pada pihak yayasan sedangkan kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah hanya memberikan masukan saja. Kondisi-kondisi seperti ini berimplikasi kepada; tidak adanya transparansi dalam rekrutmen tenaga pengajar dan tidak didapat tenaga pengajar yang berkualitas karena tenaga pengajar yang direkrut tidak melalui proses seleksi yang ketat dan persaingan dengan calon lain.
  - b. Berdasarkan temuan hasil penelitian, ternyata pola pembinaan tenaga pengajar masih bersifat insidental dan tidak dilakukan secara sistematis

sesuai dengan proses dan langkah-langkah pembinaan yang berlaku. Implikasi dari kondisi ini antara lain kegiatan pembinaan tenaga pengajar belum menunjukkan hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, kegiatan pembinaan kurang mendapat respon yang positif dari tenaga pengajar dan kriteria pemilihan tenaga pengajar yang akan diikuti sertakan dalam kegiatan pembinaan kurang jelas. Hal ini mengakibatkan terjadinya kekurang harmonisan antar beberapa tenaga pengajar.

Sedangkan berkaitan dengan penilaian kinerja di SMA Mekar Arum, pola penilaian kinerja ternyata tidak berdasarkan kepada kriteria yang baku serta pelaksanaan penilaian secara operasional belum menyentuh aspek-aspek penilaian secara komprehensif terhadap substansi yang menjadi sasaran penilaian kinerja. Implikasinya, bahwa penilaian kinerja yang dilakukan tidak mencerminkan penilaian kinerja yang baik, sehingga hasil penilaian kinerja belum dapat dijadikan masukan bagi pembinaan, penilaian dan kompensasi tenaga pengajar.

2. Berdasarkan temuan hasil penelitian, ternyata pola kompensasi yang dilaksanakan di SMA Mekar Arum sudah sesuai dengan sistem penggajian yang berlaku umum, dan disisi lain insentif yang merupakan kompensasi diluar sistem penggajian sudah diberikan walaupun jumlahnya relatif kecil. Namun demikian, keterlibatan tenaga pengajar dalam menetapkan kompensasi sangat terbatas. Implikasinya, terkadang masih ada ketidakpuasan dikalangan beberapa tenaga pengajar berkaitan dengan pola kompensasi, terutama diluar

sistem penggajian. Seperti pemberian insentif yang kurang jelas indikator dan ukuran-ukuran yang dipergunakan.

### C. Rekomendasi

Berdasarkan pada temuan penelitian dan kesimpulan, maka pada bagian akhir tesis ini disampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut :

1. Berpegang kepada temuan penelitian yang esensial, terlihat bahwa pola perencanaan tenaga pengajar yang dilakukan di SMA Mekar Arum, belum dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen tenaga pengajar lainnya, terutama dengan kegiatan rekrutmen dan seleksi. Kondisi ini terlihat bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi tidak terencana dengan baik.

Padahal secara konsep, perencanaan tenaga pengajar merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional dalam menetapkan jumlah dan kualitas tenaga pengajar untuk memenuhi formasi dalam jangka waktu tertentu secara tepat.

Berdasarkan kondisi ini, penulis merekomendasikan beberapa hal terkait dengan pola perencanaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, yaitu:

- Perlu adanya satu tim perencana tenaga pengajar yang melibatkan pihak yayasan dan pihak sekolah dalam kegiatan perencanaan tenaga pengajar.
- Dalam kegiatan perencanaan perlu adanya inventarisasi yang menyeluruh untuk memperoleh gambaran tentang jumlah tenaga pengajar yang diperlukan baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

- Kegiatan perencanaan harus juga mengacu kepada jumlah peserta didik saat ini dan perkiraan jumlah peserta didik periode atau tahun berikutnya. Sehingga dalam perencanaan tenaga pengajar telah mempertimbangkan akan terdapatnya keseimbangan antara jumlah tenaga pengajar dengan jumlah peserta didik.
- a. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ternyata pola rekrutmen dan seleksi di SMA Mekar Arum tidak didasarkan kepada perencanaan tenaga pengajar, pelaksanaannya tidak didasarkan atas indikator-indikator dan kriteria-kriteria yang jelas dan dilakukan dengan sistem tertutup. Kondisi ini tidak akan menjamin kualitas tenaga pengajar yang direkrut karena tidak melalui proses persaingan yang kompetitif di antara calon tenaga pengajar.

Padahal secara konsep, proses rekrutmen dan seleksi harus dilakukan dengan melalui beberapa cara, seperti; menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan pegawai dalam berbagai jenis dan kualifikasi, membuka pendaftaran dengan persyaratan-persyaratan administratif maupun akademis dan menyelenggarakan pengujian berdasarkan metode dan teknik seleksi yang terstandarisasi. Oleh karena itu, ada beberapa rekomendasi yang dapat penulis sampaikan terkait dengan proses rekrutmen dan seleksi di SMA Mekar Arum, yaitu:

- Perlu dibentuk tim rekrutmen dan seleksi yang melibatkan pihak yayasan dan sekolah.

- Kegiatan rekrutmen dan seleksi harus dikaitkan dengan kegiatan perencanaan tenaga pengajar.
  - Kebutuhan akan tenaga pengajar sebaiknya disebarluaskan kepada masyarakat umum, agar didapat calon-calon tenaga pengajar yang berkualitas.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pembinaan yang dilakukan di SMA Mekar Arum tidak dilakukan secara sistematis dan hanya bersifat insidental. Hal ini mengakibatkan terjadinya ketidaksinambungan pembinaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum.

Padahal secara konsep, pembinaan pegawai termasuk tenaga pengajar harus dilalui dengan langkah-langkah: (a) *penilaian kebutuhan* yang mencakup analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan jabatan dan analisis kebutuhan perseorangan, (b) *perumusan tujuan*, yang mengungkap perilaku dan kondisi yang diharapkan setelah diberikan pembinaan dan (c) *penetapan materi program*, yang disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan pembinaan.

Berdasarkan hal ini, ada beberapa rekomendasi yang dapat penulis sampaikan terkait dengan pembinaan tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, yaitu:

- Sebelum melakukan program pembinaan perlu adanya analisis kebutuhan, baik kebutuhan sekolah maupun perorangan.
- Perlu adanya perumusan tujuan pembinaan yang jelas. Dengan adanya kedua hal tersebut, maka akan dapat diketahui adanya

kekurangan-kekurangan sekolah dan tenaga pengajar sehingga dalam pelaksanaan pembinaan akan mudah menetapkan siapa-siapa yang akan diikuti sertakan dalam pembinaan dan dalam bentuk apa program pembinaan tersebut akan dilaksanakan.

Sedangkan terkait dengan penilaian kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja ternyata tidak berdasarkan kepada kriteria yang baku serta pelaksanaan penilaian secara operasional belum menyentuh aspek-aspek penilaian secara komprehensif terhadap substansi yang menjadi sasaran penilaian kinerja.

Padahal secara konsep, penilaian kinerja merupakan suatu proses yang harus direncanakan dan diimplementasikan melalui beberapa tahapan yang dilakukan, yaitu; (a) *kegiatan sebelum penilaian kinerja* dilakukan yang mencakup kegiatan mengenali tujuan dan prosedur yang ditetapkan, menganalisis pekerjaan, merancang ukuran kinerja dan mengkomunikasikan standar kinerja kepada pegawai, (b) *selama penilaian kinerja* dilakukan yang mencakup kegiatan mengobservasi kinerja pegawai dan hasilnya, dan (c) *setelah penilaian kinerja* dilakukan yang mencakup kegiatan mengevaluasi kinerja dan hasilnya, serta menindaklanjuti hasil dari observasi kinerja dan hasilnya.

Berdasarkan hal ini, ada beberapa rekomendasi yang dapat penulis kemukakan terkait dengan penilaian kinerja tenaga pengajar di SMA Mekar Arum, yaitu:

- Perlu dibentuk tim penilai yang melibatkan pihak yayasan dan sekolah.
  - Sebelum melakukan penilaian kinerja perlu dirumuskan tujuan dan prosedur serta kriteria atau standar penilaian yang akan digunakan.
  - Hasil penilaian kinerja harus dikomunikasikan kepada tenaga pengajar.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang dilaksanakan di SMA Mekar Arum sudah sesuai dengan sistem penggajian yang berlaku umum, dan disisi lain insentif yang merupakan kompensasi diluar sistem penggajian sudah diberikan walaupun jumlahnya relatif kecil. Namun demikian, keterlibatan tenaga pengajar dalam penetapan kompensasi masih relatif rendah.

Padahal secara konsep, semua sumber daya manusia mengenal tentang kompensasi karena mereka menerimanya dalam bentuk gaji dan upah. Sehingga dengan demikian tenaga pengajar seharusnya diikut sertakan dalam penetapan kompensasi, terutama kompensasi yang berupa insentif atau jaminan kesejahteraan lain diluar gaji mereka.

Berdasarkan hal ini, ada beberapa rekomendasi yang dapat penulis sampaikan terkait dengan pola kompensasi di SMA Mekar Arum, yaitu :

- Perlu adanya keterlibatan tenaga pengajar dalam penetapan kompensasi, terutama kompensasi dalam bentuk insentif dan jaminan kesejahteraan seperti uang cuti dan jaminan-jaminan lainnya.

- Kompensasi yang diberikan kepada tenaga pengajar harus memperhatikan prinsip keadilan. Adil yang dimaksud adalah apa yang dilakukan dan dikerjakan seorang tenaga pengajar dirasakan seimbang dengan apa yang diterimanya.



