

BAB V

KESIMPULAN IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembuktian terhadap 8 (delapan) hipotesis yang diajukan, temuan dan pembahasan hasil penelitian sebelumnya, selanjutnya dapat ditarik beberapa kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Desain pekerjaan yang diwujudkan dengan kemampuan menerapkan variasi keterampilan, menerapkan identitas tugas, melakukan keberartian tugas, mewujudkan kemandirian, mengadakan umpanbalik berpengaruh terhadap terwujudnya kompetensi manajerial kepala sekolah yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan adanya kegiatan kepala sekolah dalam hal merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan pengawasan program-program sekolah yang sudah dilakukan dengan baik. Tinggi rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah ditentukan oleh tepat atau tidaknya desain pekerjaan yang dilakukan kepala sekolah SMA di Kota Medan dengan menerapkan variasi keterampilan, menerapkan identitas tugas, melakukan keberartian tugas, mewujudkan kemandirian, mengadakan umpanbalik.

2. Desain pekerjaan yang diwujudkan dengan variasi keterampilan, menerapkan identitas tugas, melakukan keberartian tugas, mewujudkan kemandirian, mengadakan umpanbalik di suatu lembaga sekolah berpengaruh terhadap motivasi berprestasi yang diwujudkan dengan munculnya dedikasi, memiliki tanggungjawab pribadi dan kinerjanya, memilih tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, ketahanan dan ketekunan, siap berkompetisi, suka bekerja keras, menginginkan hasil terbaik, tidak cepat merasa puas, kemampuan melakukan inovasi, dan harapan terhadap umpanbalik. Tinggi rendahnya motivasi berprestasi kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah ditentukan oleh kualitas dari kemampuan desain pekerjaan yang dirancang kepala sekolah SMA di Kota Medan dengan menerapkan variasi keterampilan, menerapkan identitas tugas, melakukan keberartian tugas, mewujudkan kemandirian, dan mengadakan umpanbalik.

3. Desain pekerjaan yang diwujudkan dengan variasi keterampilan, menerapkan identitas tugas, melakukan keberartian tugas, mewujudkan kemandirian, mengadakan umpanbalik di sekolah berpengaruh signifikan terhadap terwujudnya efektivitas kepemimpinan yang tergambar dari munculnya sikap visioner, penampilan berwibawa, cerdas dalam memimpin, percaya diri

dalam memimpin, menentukan, integritas dalam memimpin, dan berjiwa sosial. Efektif atau tidaknya kepemimpinan kepala sekolah sangat tergantung dari baik buruknya desain pekerjaan yang dirancang kepala sekolah di Kota Medan dengan menerapkan variasi keterampilan, menerapkan identitas tugas, melakukan keberartian tugas, mewujudkan kemandirian, dan mengadakan umpanbalik.

4. Komunikasi interpersonal yang terwujud dengan munculnya sikap keterbukaan, berempati, sikap mendukung, memiliki sikap positif, dan mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain di sekolah berpengaruh terhadap terwujudnya kompetensi manajerial kepala sekolah yang tinggi dengan adanya kemampuan hal merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan pengawasan. Tinggi rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah ditentukan oleh baik buruknya komunikasi interpersonal kepala sekolah SMA di Kota Medan dengan menerapkan sikap keterbukaan, berempati, sikap mendukung, memiliki sikap positif, dan mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain.
5. Komunikasi interpersonal yang terwujud adalah munculnya sikap keterbukaan, berempati, sikap mendukung, memiliki sikap positif, dan mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain di sekolah

berpengaruh terhadap terwujudnya motivasi berprestasi kepala sekolah yang tergambar dari munculnya sikap dedikasi, memiliki tanggungjawab pribadi dan kinerjanya, memilih tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, ketahanan dan ketekunan, siap berkompetisi, suka bekerja keras, menginginkan hasil terbaik, tidak cepat merasa puas, kemampuan melakukan inovasi, dan harapan terhadap umpanbalik. Motivasi berprestasi kepala sekolah ditentukan oleh baik buruknya komunikasi interpersonal yang berkembang yang dilakukan oleh kepala SMA di Kota Medan dengan menerapkan sikap keterbukaan, berempati, sikap mendukung, memiliki sikap positif, dan mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain.

6. Komunikasi interpersonal yang diwujudkan dengan munculnya sikap keterbukaan, berempati, sikap mendukung, memiliki sikap positif, dan mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain, berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang tergambar dari munculnya kemampuan visioner, penampilan berwibawa, cerdas dalam memimpin, percaya diri dalam memimpin, menentukan, integritas dalam memimpin, dan berjiwa sosial. Tinggi rendahnya efektivitas ditentukan oleh baik buruknya komunikasi interpersonal kepala sekolah SMA di Kota Medan dengan menerapkan sikap keterbukaan, berempati, sikap

mendukung, memiliki sikap positif, dan mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain.

7. Kompetensi manajerial yang tergambar pada adanya aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan pengawasan berpengaruh langsung kepada efektivitas kepala sekolah yang tergambar dari munculnya kemampuan visioner, penampilan berwibawa, cerdas dalam memimpin, percaya diri dalam memimpin, menentukan, integritas dalam memimpin, dan berjiwa sosial. Tinggi rendahnya efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh tinggi rendahnya kompetensi manajerial yang diterapkan kepala sekolah SMA di Kota Medan dengan cara merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan melakukan pengawasan.

8. Motivasi berprestasi yang tercermin dari munculnya sikap dedikasi, memiliki tanggungjawab pribadi dan kinerjanya, memilih tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, ketahanan, dan ketekunan, siap berkompetisi, suka bekerja keras, menginginkan hasil terbaik, tidak cepat merasa puas, kemampuan melakukan inovasi, dan harapan terhadap umpanbalik, berpengaruh langsung kepada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang tergambar dari kemampuan visioner, penampilan berwibawa, cerdas dalam memimpin, percaya diri dalam memimpin,

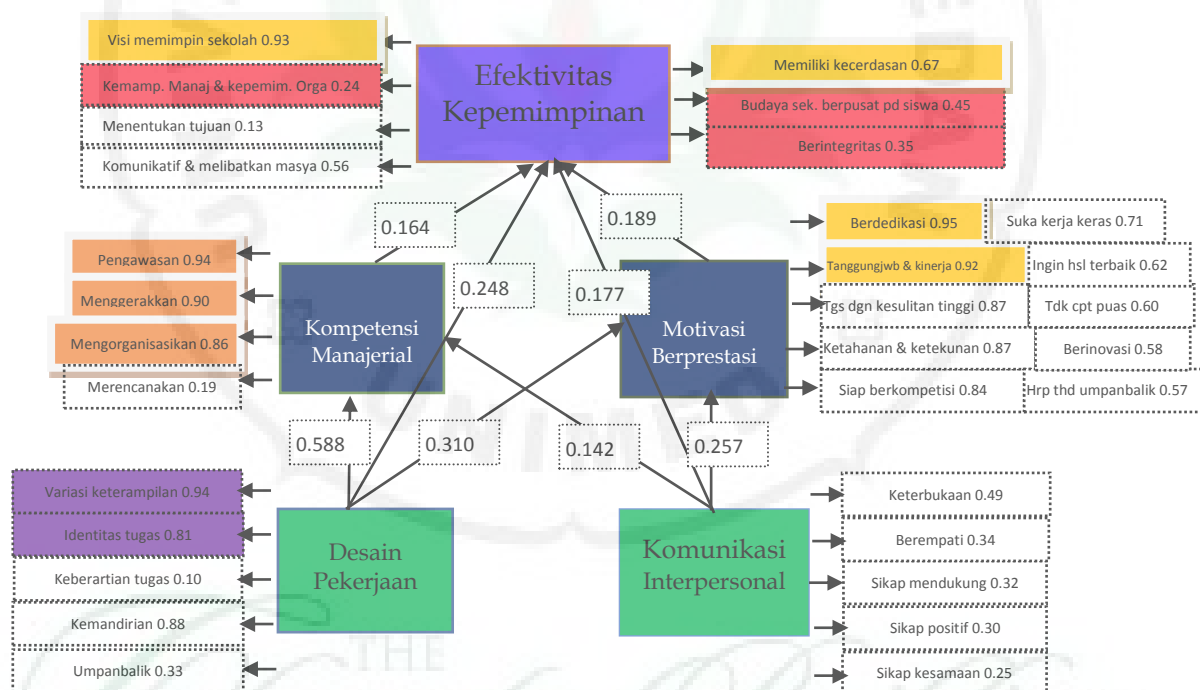
menentukan, integritas dalam memimpin, dan berjiwa sosial. Tinggi rendahnya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh tinggi rendahnya motivasi berprestasi kepala sekolah SMA di Kota Medan dengan mengedepankan dedikasi yang tinggi, memiliki tanggungjawab pribadi dan kinerjanya, memilih tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, ketahanan dan ketekunan, siap berkompetisi, suka bekerja keras, menginginkan hasil terbaik, tidak cepat merasa puas, kemampuan melakukan inovasi, dan harapan terhadap umpanbalik.

9. *Novelty* (kebaruan) penelitian ini adalah model kepemimpinan efektif kepala sekolah yang dibangun secara kausalistik aditif dengan variabel desain pekerjaan, komunikasi interpersonal, kompetensi manajerial, dan motivasi berprestasi di mana seluruh indikator variabel penelitian yang diukur berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. variabel eksogenus yang paling besar memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah adalah desain pekerjaan dan kompetensi manajerial.

Variabel desain pekerjaan terdiri dari lima indikator, di mana pengaruh yang signifikan membentuk desain pekerjaan kepala sekolah adalah variasi keterampilan (0,94) dan kemandirian (0,88). Pengukuran variabel kompetensi manajerial terdiri dari empat

indikator, di mana indikator yang signifikan membentuk kompetensi manajerial kepala sekolah adalah pengawasan (0,94), menggerakkan (0,90) dan pengorganisasian (0,86).

Untuk mengetahui pengaruh seluruh indikator variabel eksogenes terhadap endogenes dapat dilihat pada gambar berikut ini.



5.2. Implikasi Penelitian

Usaha membangun kepemimpinan dalam dunia pendidikan pada dasarnya adalah bagaimana seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah dapat menggerakkan, mengarahkan

membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan kepada guru, tenaga kependidikan, dan semua warga sekolah sehingga penyelenggaraan pendidikan dapat bermutu dan efektif terutama pada jenjang pendidikan menengah (SMA) di Kota Medan.

Aspek kepemimpinan memiliki tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktik selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Pemimpin jangan sekali-kali meremehkan kompetensi para bawahan, meski dalam diri mereka terdapat kekurangan-kekurangan, disinilah dituntut peran pemimpin untuk mendorong, memotivasi, membimbing guru untuk dapat meningkatkan kompetensi para guru. Pemimpin juga harus memiliki fleksibilitas,

pendekatan personal dan memiliki daya dukung terhadap bawahan sebagai kolega kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan membangun kepemimpinan pada institusi pendidikan dengan menghadirkan lingkungan yang kondusif bagi munculnya calon-calon pemimpin pendidikan potensial sebagai bentuk keberlangsungan pembinaan bagi guru-guru di masa depan sangat penting bagi sebuah organisasi. Oleh karena itu, pemimpin sangat penting menciptakan iklim kondusif guna membangun pemimpin visioner. Iklim yang tidak kondusif menghalangi tumbuh dan berkembangnya calon pemimpin visioner secara baik. Oleh karenanya, seorang pemimpin harus memodelkan kepemimpinan yang diinginkan karena hal ini merupakan salah satu cara untuk menghasilkan kepemimpinan efektif yang kondusif. Para pengikut akan selalu meniru sikap dan perbuatan para pemimpinnya. Agar kepala sekolah memperoleh kesuksesan dalam memimpin lembaga pendidikan dengan menimbulkan kesadaran kepada semua warga sekolah, maka kepala sekolah harus mampu menjalankan manajemen secara efektif. Berbagai cara yang dapat ditempuh antara lain adalah dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan melalui desain pekerjaan yang akan dilakukan secara bersama secara adil dan transparan, perhatian terhadap bawahan terhadap

pekerjaan mereka bahkan sangat perlu memberi perhatian kepada keluarga bawahannya.

Dalam institusi pendidikan (sekolah) terdapat nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah yang menjadi pegangan bagi kepala sekolah dan guru sehingga dapat menuntun semua kebijakan yang diambil maupun terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Secara teoretis efektivitas kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri di Kota Medan dapat ditingkatkan melalui kemampuan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi guru sebagai bawahan dan kolega sesuai fungsinya sebagai perencana, pemraksarsa, pengendali, pendukung, sumber informasi dan penilai dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan

bagian konsep kepemimpinan, ini dapat diartikan sebagai perilaku seorang pemimpin dalam mengaktualisasikannya fungsi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan mempresentasikan filosofi, keterampilan, serta sikap dan perilaku seorang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya atau organisasinya untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pada institusi pendidikan atau sekolah harus dapat menerapkan pembagian kekuasaan dengan cara pendelegasian wewenang, perhatian terhadap bawahan, bimbingan terhadap bawahan, adanya ketauladanan, dan memberikan inspirasi di suatu lembaga sekolah.

Kepala sekolah memiliki wewenang yang sangat besar dalam menentukan kebijakan di sekolah, melaksanakan, dan mengawasinya agar sekolah yang dipimpinnya mempunyai kemampuan dalam mengembangkan potensi serta mencapai tujuan. Pemimpin yang baik haruslah memiliki 3 faktor yaitu kepemimpinan, pekerja dan situasi ini sesuai dengan pendapat Edginto dan Wiliam yang disadur oleh Jejen yang mengatakan bahwa awalnya pemimpin hendaklah merancang/menyusun tujuan yang jelas, langkah-langkah yang ingin dilakukan baik itu secara

jangka pendek dan jangka panjang, kemudian ada tenaga pendidik dan kependidikan yang melakukan pekerjaan dan memperhatikan rencana-rencana untuk mencapai hasil yang diharapkan dan selanjutnya ada situasi dan kondisi lingkungan sekolah itu berdiri atau berada yang perlu dipertimbangkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang *leader*, di mana pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin. Pemimpin di sekolah adalah kepala sekolah. Kepala sekolah haruslah memiliki kecakapan di satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi tenaga pendidik dan kependidikan untuk bersama-sama melakukan kegiatan atau aktivitas demi mencapai tujuan. Seorang kepala sekolah perlu mengubah cara pandangnya terutama dalam pola hubungan atasan dan bawahan, yang ada dibenak kepala sekolah yang bersifat hirarkis-komando menuju ke sistem kemitraan. Menyadari hal ini, kepala sekolah hendaklah menitikberatkan pada kebersamaan antara tenaga pendidik dan kependidikan. Sebab itulah kepala sekolah sebagai tokoh utama di sekolah dituntut mampu bertindak sebagai manajer yang efektif dalam mengelola segala aktivitas/kegiatan di sekolah agar semua sumberdaya dapat berfungsi dan berjalan secara optimal.

Sebagai upaya meningkatkan faktor-faktor tersebut, maka terlebih dahulu ditingkatkan variabel efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan cara meningkat aspek keterampilan teknis, aspek keterampilan kemanusiaan dan keterampilan konseptual. Secara prioritas yang perlu ditingkatkan pada kemampuan kepemimpinan kepala sekolah adalah mengoptimalkan seluruh sumberdaya yang ada di sekolah dengan cara kepala sekolah harus memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan yang dapat dilakukan melalui kegiatan secara transparan, melibatkan guru dan pegawai, membangun kekompakkan dalam tim kerja dan bertanggungjawab terhadap tugasnya. Selain itu upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan bekerja secara tim tidak secara parsial. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan, memotivasi dan bekerjasama serta mengutamakan kepentingan tim dari pada kepentingan pribadi.

Hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ini adalah:

- a) Membekali kepala sekolah dengan kemampuan memimpin melalui pelatihan-pelatihan manajerial yang diselenggarakan oleh pemerintah kota Medan, sehingga kepala sekolah mampu mengimplementasikan karakteristik kepemimpinan yang dapat

menjadi pendorong terciptanya sekolah unggul di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

- b) Meningkatkan pemahaman kepala sekolah tentang pentingnya membangun sekolah unggul. Komunikasi yang berlangsung harus dapat dikembangkan menjadi salah satu model yang dapat menciptakan efektivitas kepemimpinan sehingga bermanfaat baik bagi diri sendiri, orang lain, lingkungan maupun organisasi sekolah.
- c) Memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk berkembang yang nantinya akan memberikan motivasi untuk berprestasi secara maksimal, oleh karenanya kepala sekolah harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk tumbuh dan berkembang, berkompetisi, berinovasi, mewujudkan independensi, berimprovisasi dan melakukan pengembangan diri.
- d) Memperhatikan hal-hal yang dapat membuat motivasi kepala sekolah senantiasa meningkat, dengan memberikan kesempatan, mengapresiasi, memberikan penguatan, agar kepala sekolah senantiasa memiliki daya juang untuk terus berprestasi dan mampu menggali terus inovasi bagi pengabdianya pada profesi yang dipilihnya.

Agar menjadi seorang pimpinan yang memiliki tingkat efektivitas tinggi dalam memimpin tentu tidaklah mudah. Diupayakan beragam komponen dan tahapan dimiliki kepala sekolah serta

kemampuan melaksanakannya berdasarkan pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Seorang pemimpin tentunya harus dapat menjalankan fungsi manajemennya, yaitu sebagai *planner, organizer, leader, dan controller*. Ivancevich *et al.*, menjelaskan bahwa efektivitas dapat diciptakan dari beragam sumber. Dewi menyatakan dalam Wicaksono bahwa terdapat empat komponen model yang dikembangkan yang merupakan determinan utama yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang pimpinan yang efektif, yaitu: 1) motif dan sifat; 2) pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan; 3) visi; 4) penerapan visi. Komponen pertama adalah motif/sifat, yang berarti merupakan keinginan yang mendorong seseorang untuk bertindak. Ada beberapa motif yang umum yang wajib dimiliki oleh para pimpinan yang sukses; 1) ambisi, motif ini dipandang sebagai prediktor terkuat dalam keberhasilan kepemimpinan, 2) bekerja dalam organisasi membutuhkan waktu yang memiliki jam kerja panjang serta kegiatan intensif maka pribadi yang enerjik dipandang perlu untuk menyelesaikan tanggungjawab tanpa kenal lelah, 3) kegigihan dan inisiatif dalam bekerja juga dipandang penting untuk selalu ditanamkan pada jiwa pimpinan yang sukses yang pantang menyerah dan giat bekerja, 4) cara penggunaan kekuasaan dinilai memiliki peran yang penting di dalam mencapai kesuksesan pimpinan.

Komponen kedua adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Idealnya, seorang pimpinan memiliki pengetahuan dan informasi yang luas tentang organisasi, industri, dan dunia usaha agar dapat mengantarkan organisasinya menuju keberhasilan.

Komponen ketiga adalah visi yang dimiliki oleh pimpinan. Secara tegas dikemukakan bahwa visi merupakan nafas dan perasaan kepada anggota organisasi bahwa hidup dan pekerjaan mereka terjalin dan bergerak kearah tujuan yang telah disepakati secara resmi. Visi inilah yang mendominasi organisasi untuk menyongsong masa depan sehingga dalam jangka panjang tidak perlu dirubah atau diganti keberadaannya. Komponen keempat adalah implementasi dari visi yang sudah ditetapkan. Setelah visi tercipta, maka merupakan tanggungjawab pimpinan untuk merumuskan visi strategik serta pengkonseptualisasian dan pengevaluasian visi. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi berkomitmen di dalam pemenuhan tujuan organisasi. Selanjutnya, McEwan's dikutip oleh Janet Moyles bahwa terdapat tujuh langkah menjadi pemimpin yang efektif, sebagai berikut: 1) *Establish, implement and achieve academic standards*, 2) *Be an instructional resource for your staff*, 3) *Create a school culture and climate conducive to learning (for everyone)*, 4) *Communicate the vision and mission of your school*, 5) *Set high expectations of your staff*

and yourself, 6) Develop teacher, dan 8) Establish and maintain positive relationships with children, staff and parents.

Faktor motivasi berprestasi bagi kepala sekolah merupakan daya kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar guru, memulai usaha yang berhubungan dengan pekerjaan, menentukan arahnya, intensitas, dan ketekunan. Motivasi memiliki pertimbangan penting karena kinerja merupakan fungsi dari dua faktor yakni motivasi dan kemampuan. Kepala sekolah yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan terus mengembangkan kemampuan mereka dalam menunjang keberhasilan sekolah dalam mencapai visi dan misi institusi.

Motivasi berprestasi kepala sekolah dapat timbul karena adanya kebutuhan untuk berprestasi. Hal ini dapat dilakukan apabila kepala sekolah menyadari bahwa memimpin adalah *great job* dalam mempersiapkan generasi tangguh untuk membangun masa depan bangsa. Kepala sekolah harus dapat mengidentifikasi kebutuhan yang dapat diterima oleh kelompoknya, dan kebutuhan untuk menduduki jabatan dapat mendorong orang memiliki motivasi tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi akan berakibat pada terwujudnya efektivitas kepemimpinan di sekolah.

Untuk menimbulkan motivasi berprestasi yang efektif diperlukan: 1) memahami proses dasar motivasi, 2) mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, 3) mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas, dan 4) memahami bahwa, di samping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja. Motivasi memiliki dua bentuk dasar: Pertama, motivasi buatan (*extrinsic*), yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Kedua, motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku/untuk bergerak ke arah tertentu.

Berdasarkan pada hasil analisis dan uraian-uraian mendalam di atas dapat dinyatakan bahwa keempat variabel eksogenus termasuk seluruh faktor-faktor yang diukur dalam penelitian ini memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel endogenus. Nilai koefisien dari masing-masing variabel eksogenus dapat dirinci dari mulai yang paling besar (signifikan) sampai kepada yang paling kecil, sebagai berikut: Variabel desain pekerjaan terhadap kompetensi manajerial dengan koefisien jalur 0,588. Variabel desain pekerjaan terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien jalur 0,310. Variabel komunikasi interpersonal terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien jalur 0,257. Variabel desain pekerjaan terhadap efektivitas

kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,248. Variabel motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,189. Variabel komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,177. Variabel kompetensi manajerial guru terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,164., dan variabel komunikasi interpersonal terhadap kompetensi manajerial dengan koefisien jalur 0,142.

Desain pekerjaan (*job design*) memberikan pengaruh yang besar (signifikan) terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah sebesar 0.588 karena variabel ini berkaitan erat dengan kemampuan kepala sekolah melaksanakan tugas-tugasnya terutama tugas manajerial dan supervisi akademik. Kepala sekolah melakukan kegiatan pembimbingan terhadap semua kegiatan atau tindakan dalam menetapkan tugas dan tanggungjawab serta menentukan jenis pekerjaan berikutnya kepada para guru dan staff. Kekuatan indikator desain pekerjaan (*job design*) kepala sekolah memberikan pengaruh signifikan, antara lain dengan dilakukannya: (1) variasi keterampilan, (2) identitas tugas, (3) keberartian tugas, (4) kemandirian, dan (5) memberikan umpanbalik menjadi sangat efektif dilakukan kepala sekolah dalam mencapai visi misi organisasi sekolah.

Selain memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi manajerial, desain pekerjaan (*job design*) berpengaruh juga terhadap motivasi berprestasi sebesar 0.310. Hal ini karena desain pekerjaan (*job design*) yang dilakukan kepala sekolah melalui memiliki keterampilan, mengidentifikasi tugas-tugas secara jelas, menunjukkan kemandirian, dan mengevaluasi umpanbalik dapat menjadi *trigger* (pemicu) tumbuhkembangnya motivasi berprestasi.

Tumbuhkembangnya motivasi berprestasi dapat pula ditingkatkan melalui penerapan komunikasi interpersonal yang baik antar kepala sekolah dan guru, serta guru dengan guru. Hal ini karena di dalam komunikasi interpersonal telah dan sedang terjadi proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan orang lain atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Komunikasi interpersonal yang mampu meningkatkan motivasi berprestasi itu dapat dilakukan dengan menerapkan sikap-sikap: 1) keterbukaan, 2) berempati, 3) sikap mendukung, 4) memiliki sikap positif, dan 5) mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain. Pembuktian secara empiris menunjukkan bahwa sikap keterbukaan, rasa empati yang mendalam, mendukung teman sejawat, menunjukkan sikap positif, dan mengedepankan sikap kesamaan pada orang lain terbukti dapat meningkatkan motivasi berprestasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,257. Pengukuran

variabel desain pekerjaan (*job desain*) memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,248. Hal ini berarti jika desain pekerjaan (*job desain*) dihubungkan secara langsung terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi sebesar 24,8%.

Pengaruh yang diberikan variabel motivasi berprestasi terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,189. Variabel komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,177. Variabel kompetensi manajerial guru terhadap efektivitas kepemimpinan dengan koefisien jalur 0,164., Variabel komunikasi interpersonal terhadap kompetensi manajerial dengan koefisien jalur 0,142. Berdasarkan pada besaran nilai-nilai koefisien yang ditunjukkan masing-masing variabel tersebut masih dapat dikatakan kecil, meskipun masih tetap memberi pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa desain pekerjaan (*job design*), kompetensi manajerial, komunikasi interpersonal, dan motivasi berprestasi harus senantiasa ditingkatkan ke arah yang lebih baik lagi agar efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat terwujud.

5.3. Saran

Berdasarkan analisis dan deskripsi pengaruh variabel eksogenes terhadap variabel endogenes, dapat diketahui faktor-faktor yang merupakan penentu keberlangsungan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri/Swasta di Kota Medan. Selanjutnya harus dilakukan upaya-upaya perbaikan yang tepat dan terukur pada semua variabel dan indikator variabel eksogenes tersebut guna mencapai peningkatan efektivitas kepemimpinan ke arah yang lebih baik dan optimal. Hal ini tidak mungkin ditinjau atau dilakukan secara parsial (terpisah), namun harus secara sistemik dan berinteraksi satu sama lain. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Upaya untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dapat ditempuh melalui peningkatan kualitas desain pekerjaan (*job design*), penciptaan kondisi atau lingkungan komunikasi interpersonal yang baik, penguasaan kompetensi manajerial, dan motivasi berprestasi.
2. Dalam upaya melakukan peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, sebaiknya lebih diarahkan pada faktor-faktor yang diketahui masih memiliki nilai strategis, dominan, serta menentukan seperti desain pekerjaan, komunikasi interpersonal, kompetensi manajerial, dan motivasi berprestasi. Dari keempat variabel bebas tersebut, motivasi berprestasi menjadi sangat

penting dan menentukan untuk menghasilkan efektivitas kepemimpinan, karena memiliki hubungan dan pengaruh yang sangat kuat (signifikan). Motivasi berprestasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keinginan yang kuat dari kepala sekolah untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang ditandai dengan upaya aktualisasi diri, kepedulian kepada keunggulan, dan pelaksanaan tugas yang optimal berdasarkan perhitungan yang rasional. Indikator yang diukur dalam penelitian ini adalah: 1) Berdedikasi, 2) memiliki tanggungjawab pribadi dan kinerjanya, 3) memilih tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, 4) ketahanan dan ketekunan, 5) siap berkompetisi, 6) suka bekerja keras, 7) menginginkan hasil terbaik, 8) tidak cepat merasa puas, 9) kemampuan melakukan inovasi, dan 10) harapan terhadap umpanbalik. Begitu juga dengan desain pekerjaan, komunikasi interpersonal dan kompetensi manajerial masih perlu diperhatikan.

3. Dalam mengupayakan mewujudkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk diawali dari diri sendiri dalam melaksanakan kepemimpinannya agar dapat lebih memberikan wewenang kepada bawahan untuk dapat mengembangkan diri secara kreatif dalam melaksanakan tugas mereka juga tidak kalah pentingnya keteladanan kepala sekolah

juga harus ditingkatkan dengan kerja nyata dan dapat menjadi panutan bagi guru dan warga sekolah.

4. Diharapkan kepada kepala sekolah untuk lebih menjadikan profesi sebagai tugas dan tanggungjawab yang pertama dan utama dalam melaksanakan pekerjaannya di sekolah. Hal tersebut dapat muncul dalam diri kepala sekolah apabila semua tugas-tugasnya dilakukan dengan perencanaan yang matang, dan dikomunikasikan dengan baik kepada bawahannya.
5. Kepala sekolah juga diharapkan dapat mampu melakukan upaya-upaya perbaikan pada beberapa aspek penting, yaitu desain pekerjaan, komunikasi interpersonal, kompetensi manajerial, dan motivasi berprestasi terutama pada faktor dedikasi, tanggungjawab pribadi dan kinerjanya, memilih tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, ketahanan dan ketekunan, siap berkompetisi, suka bekerja keras, menginginkan hasil terbaik, tidak cepat merasa puas, kemampuan melakukan inovasi, dan harapan terhadap umpanbalik. Motivasi berprestasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan pada aspek-aspek tersebut.
6. Diupayakan sedapat mungkin untuk menyeimbangkan proses pembenahan faktor-faktor determinan lainnya terutama pada faktor pembentuk efektivitas kepemimpinan baik faktor yang berpengaruh langsung maupun faktor tidak langsung sebagai variabel *intervening* dalam membentuk efektivitas kepemimpinan.

7. Upaya untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam penelitian ini belum dapat dikatakan maksimal dan masih memiliki kekurangan disebabkan oleh kajian terhadap efektivitas kepemimpinan yang cukup luas dan masih banyak dari faktor-faktor lainnya yang masih bersifat kualitatif yang belum dapat sepenuhnya dikaji, untuk itu disarankan kepada penelitian lain untuk mengikutsertakan faktor-faktor yang lebih kompleks lainnya terutama yang berkenaan dengan faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, dengan demikian maka mutu pendidikan SMA negeri dan swasta di Kota Medan dapat ditngkatkan ke arah yang lebih baik lagi.