

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1. Simpulan

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

- 1) Keefektifan model kinerja kepala sekolah yang diajukan dibangun secara aditif melalui iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif dalam penyelenggaraan sekolah berkualitas. Keefektifan yang efisien dalam model kinerja kepala SD di kota Medan tertumpu pada kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi iklim kerja di sekolah dengan memaksimalkan peran serta semua personil sekolah. Kekuatan model ini dalam meningkatkan kinerja kepala SD di kota Medan adalah peningkatan mengorganisasi SDM sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang optimal dalam penyelenggaraan pendidikan berkualitas di sekolah. Model kinerja ini juga menjelaskan peran kepala SD sebagai inspirator, konselor, dan supervisor kepada seluruh civitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan berkualitas di sekolah.
- 2) Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel:
 - a) Pengaruh langsung positif iklim kerja terhadap kepuasan kerja kepala SD di kota Medan,
 - b) Pengaruh langsung positif keefektifan tim terhadap kepuasan kerja kepala SD di kota Medan,
 - c) Pengaruh langsung positif iklim kerja terhadap komitmen normatif kepala SD di kota Medan,

- d) Pengaruh langsung positif keefektifan tim terhadap komitmen normatif kepala SD di kota Medan,
- e) Pengaruh langsung positif iklim kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan,
- f) Pengaruh langsung positif keefektifan tim terhadap kinerja kepala SD di kota Medan,
- g) Pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan,
- h) Pengaruh langsung positif komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan,
- i) Pengaruh tidak langsung iklim kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan,
- j) Pengaruh tidak langsung keefektifan tim melalui kepuasan kerja terhadap kinerja kepala SD di kota Medan,
- k) Pengaruh tidak langsung iklim kerja melalui komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan, dan
- l) Pengaruh tidak langsung keefektifan tim melalui komitmen normatif terhadap kinerja kepala SD di kota Medan,

5.2. Implikasi

Berdasarkan simpulan penelitian, dapat dilakukan beberapa usaha dalam peningkatan kinerja kepala SD melalui peningkatan: (1) iklim kerja; (2) keefektifan tim; (3) kepuasan kerja; dan (4) komitmen normatif. Ada beberapa implikasi yang dapat dikemukakan yaitu implikasi penelitian dan implikasi teoritis.

5.2.1. Implikasi Penelitian

Simpulan penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi berbagai pihak yang terkait dengan peningkatan kinerja kepala SD, sehingga diajukan implikasinya sebagai berikut:

1) Implikasi terhadap Dinas Pendidikan Kota Medan

Hasil penelitian menemukan bahwa iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, maka untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja kepala SD, Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan selaku penanggung jawab mutu pendidikan di Kota Medan dapat melaksanakan beberapa upaya khususnya untuk meningkatkan kinerja kepala SD, di antaranya:

a) Mempertahankan iklim kerja yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi semangat tim yang ada di sekolah. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi semangat tim di sekolah akan mempermudah kepala SD dalam mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan iklim kerja dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi rasa persaudaraan di lingkungan sekolah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan kegiatan-kegiatan di sekolah binaan yang mengharuskan seluruh warga sekolah terlibat aktif di dalamnya.

b) Mempertahankan keefektifan tim yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi evaluasi kinerja dan sistem di sekolah. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi evaluasi kinerja dan

sistem akan mempermudah kepala SD mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan keefektifan tim dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi berpartisipasi dalam keputusan tim. Salah satu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan memberikan kesempatan kepada seluruh kepala sekolah binaan untuk memberikan ide-ide dalam rapat kerja di dinas pendidikan untuk peningkatan mutu pendidikan ke arah lebih baik.

c) Mempertahankan kepuasan kerja yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi *reward* yang pantas. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi *reward* yang pantas akan mempermudah kepala SD mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan kepuasan kerja dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi rekan kerja yang mendukung. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan kelompok kerja kepala SD yang bisa saling berkoordinasi dan *sharing* kegiatan pengembangan di sekolah masing-masing.

d) Mempertahankan komitmen normatif yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi menyenangkan pekerjaan. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi menyenangkan pekerjaan akan mempermudah kepala SD mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan komitmen normatif dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi peduli terhadap organisasi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan selalu

fokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah, dengan mengikutkan para kepala SD dalam pelatihan-pelatihan pengembangan kepemimpinan sekolah.

2) Implikasi terhadap Kepala Sekolah

Sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan di SD, komitmen normatif kepala sekolah harus ditingkatkan secara terus-menerus. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah akan menjadi pemimpin yang sukses bila mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Untuk itu kepala sekolah perlu: (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) penggerakan, dan (d) pengawasan. Beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala SD, di antaranya:

- a) Mempertahankan iklim kerja yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi semangat tim yang ada di sekolah. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi semangat tim di sekolah akan mempermudah kepala SD dalam mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan iklim kerja dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi rasa persaudaraan sesama warga sekolah. Dengan meningkatkan dimensi rasa persaudaraan, iklim kerja akan menjadi semakin baik dan mempengaruhi kinerja kepala SD ke arah yang lebih baik lagi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan seluruh warga sekolah.
- b) Mempertahankan keefektifan tim yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi evaluasi kinerja dan sistem

di sekolah. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi evaluasi kinerja dan sistem akan mempermudah kepala SD mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan keefektifan tim dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi berpartisipasi dalam keputusan tim. Dengan meningkatkan dimensi berpartisipasi dalam keputusan tim, keefektifan tim akan menjadi semakin baik dan mempengaruhi kinerja kepala SD ke arah yang lebih baik lagi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan memberikan kesempatan kepada seluruh warga sekolah untuk memberikan ide-ide dalam rapat kerja setiap tahunnya yang diarahkan pada pengembangan sekolah ke arah lebih baik.

- c) Mempertahankan kepuasan kerja yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi *reward* yang pantas. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi *reward* yang pantas akan mempermudah kepala SD mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan kepuasan kerja dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi rekan kerja yang mendukung. Dengan meningkatkan dimensi rekan kerja yang mendukung, kepuasan kerja akan menjadi semakin baik dan mempengaruhi kinerja kepala SD ke arah yang lebih baik lagi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada beberapa orang guru dan pegawai dalam menangani proyek/ kegiatan pengembangan sekolah.

d) Mempertahankan komitmen normatif yang sedang berlangsung serta diupayakan peningkatannya dengan mempertahankan dimensi menyenangkan pekerjaan. Hal ini terkait dengan tetap baiknya dimensi menyenangkan pekerjaan akan mempermudah kepala SD mencapai tujuan sekolah. Selain itu peningkatan komitmen normatif dalam mencapai kinerja kepala SD yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi peduli terhadap organisasi. Dengan meningkatkan dimensi peduli terhadap organisasi, komitmen normatif akan menjadi semakin baik dan mempengaruhi kinerja kepala SD ke arah yang lebih baik lagi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan selalu fokus pada pengembangan sekolah, dengan mengikuti pelatihan-pelatihan pengembangan kemampuan memimpin.

5.2.2. Implikasi Teoretis

Peningkatan kinerja secara teoretis dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengawasan. Dengan mengupayakan keempat hal tersebut diharapkan kinerja kepala SD akan meningkat.

Peningkatan iklim kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi: (1) rasa tanggung jawab; (2) standar tentang kualitas pekerjaan; (3) ganjaran atas capaian pekerjaan; (4) rasa persaudaraan; (5) semangat tim; (6) perasaan terhadap sistem organisasi; dan (7) cara berkomunikasi. Dari ketujuh dimensi di atas, dimensi semangat tim memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan iklim kerja dan dimensi rasa persaudaraan memberikan kontribusi terkecil terhadap

peningkatan iklim kerja. Dalam meningkatkan variabel iklim kerja perlu diperhatikan dimensi rasa persaudaraan.

Peningkatan keefektifan tim dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi: (1) mempunyai keinginan mencapai tujuan bersama; (2) evaluasi kinerja yang benar; (3) rasa saling ketergantungan dan saling memiliki; (4) menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim; dan (5) berpartisipasi dalam keputusan tim. Dari kelima dimensi di atas, dimensi evaluasi kinerja dan sistem memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan keefektifan tim dan dimensi berpartisipasi dalam keputusan tim memberikan kontribusi terkecil terhadap peningkatan keefektifan tim. Dalam meningkatkan variabel keefektifan tim perlu diperhatikan dimensi berpartisipasi dalam keputusan tim.

Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi: (1) pekerjaan yang menantang; (2) *reward* yang pantas; (3) kondisi kerja yang mendukung; (4) rekan kerja yang mendukung; dan (5) kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Dari kelima dimensi di atas, dimensi *reward* yang pantas memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan kepuasan kerja dan dimensi rekan kerja yang mendukung memberikan kontribusi terkecil terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dalam meningkatkan variabel kepuasan kerja perlu diperhatikan dimensi rekan kerja yang mendukung.

Peningkatan komitmen normatif dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi: (1) bertahan dalam organisasi; (2) peduli terhadap organisasi; (3) menyenangi pekerjaan; dan (4) percaya pada misi organisasi. Dari keempat dimensi di atas, dimensi menyenangi pekerjaan memberikan kontribusi terbesar

terhadap peningkatan komitmen normatif dan dimensi peduli terhadap organisasi memberikan kontribusi terkecil terhadap peningkatan komitmen normatif. Dalam meningkatkan variabel komitmen normatif perlu diperhatikan dimensi peduli terhadap organisasi.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka dikemukakan beberapa saran bagi berbagai pihak yang berkaitan langsung dengan kinerja kepala sekolah.

Kepada pihak Pemerintah Kota Medan dalam hal ini Dinas Pendidikan Kota Medan hendaknya memperlakukan jabatan kepala SD sebagai jabatan akademik, sehingga dalam setiap pengangkatan kepala SD dasar keprofesionalan. Unsur kesiapan seorang kepala sekolah harus didasarkan pada kemampuan dalam hal: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Untuk itu disarankan kepada Dinas Pendidikan Kota Medan untuk melakukan tes baik tertulis maupun lisan dalam melihat kemampuan seorang calon kepala sekolah sebelum diangkat menjadi kepala sekolah. Ujian khusus diperlukan untuk melihat kemampuan perencanaan kepala sekolah dalam menentukan skala prioritas capaian sekolah sesuai dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki sekolah. Untuk mendapatkan kepala sekolah yang baik dan kompeten, peneliti juga menyarankan kepada Dinas Pendidikan Kota Medan untuk meminta bantuan lembaga pendidikan yang kompeten sebagai mitra dalam melakukan penjurangan calon kepala sekolah.

Dengan seleksi yang jelas dan terpercaya, Dinas Pendidikan Kota Medan akan mendapatkan kepala sekolah yang kompeten dalam meningkatkan mutu pendidikan SD di Kota Medan. Selain itu, pelibatan lembaga pendidikan akan

memberikan *sharing* informasi kemajuan dunia pendidikan kepada calon kepala sekolah dalam memajukan sekolahnya. Berbagai informasi terkait penentuan dan pencapaian kinerja sekolah dapat dibuat dengan model perencanaan/ model management modern tanpa meninggalkan kondisi real yang dihadapi seorang kepala sekolah.

Dinas Pendidikan Kota Medan dalam upaya menemukan kepala sekolah yang kompeten harus melibatkan pengawas sekolah. Sebaiknya pemilihan pengawas SD dilakukan dengan aturan yang cermat dan tidak merupakan jabatan hadiah bagi para mantan kepala sekolah. Hal ini harus menjadi perhatian Dinas Pendidikan Kota Medan, karena peran sentral pengawas sekolah yang memonitoring capaian mutu pendidikan di SD sangat ditentukan kemampuannya dalam melihat pola manajemen yang diterapkan kepala sekolah. Tanpa pengetahuan yang baik, pengawas SD tidak akan punya arti lebih bagi kemajuan sekolah selain sebagai perpanjangan tangan Dinas Pendidikan Kota Medan untuk jalan-jalan melihat keindahan sekolah.

Hendaknya para kepala SD terus melatih diri dalam meningkatkan kinerjanya. Salah satunya dengan terlibat aktif dalam mengikuti berbagai pelatihan kemampuan mengelola sekolah. Selain itu, kepala sekolah harus bersedia melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (minimal Strata 2) agar ilmu pengetahuannya dapat terus bertumbuh kembang sejalan dengan perubahan zaman. Dengan berpendidikan tinggi, kepala sekolah memiliki model pengetahuan dan keterampilan tambahan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Perlu peran kepala sekolah dalam meningkatkan iklim kerja yang kondusif di sekolah, tim kerja yang dibentuk kepala sekolah harus dapat bekerja secara efektif dan terukur dalam memastikan program sekolah tercapai sesuai target, menumbuhkan kepuasan dirinya ketika bekerja di sekolah, menjamin komitmen yang dimilikinya tidak berubah ketika ada penawaran pekerjaan yang lebih baik dari sekolah lain.

Mengingat beberapa keterbatasan penelitian ini, disarankan bagi para peneliti untuk mengadakan penelitian lanjutan untuk menemukan hasil pembuktian bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel eksogenus lainnya di luar iklim kerja, keefektifan tim, kepuasan kerja, dan komitmen normatif; yang memiliki hubungan asimetris satu sama lain agar didapatkan variabel-variabel yang dominan menentukan perubahan kinerja kepala SD. Perlu diperbanyak sampel penelitian yang bersifat representatif terhadap kepala SD di Kota Medan agar cakupan generalisasinya lebih luas dengan mengatasi keterbatasan tersebut.