

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Kontribusi Seleksi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan analisis korelasi Product Moment, diperoleh bahwa variabel seleksi kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja kepala sekolah (Y) pada SMP se-Kabupaten Paser mempunyai nilai koefisien determinasi R^2 (R Square) sebesar 0,645 atau 6,45%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel seleksi kepala sekolah (X_1) memberikan sedikit kontribusi untuk mempengaruhi sebesar 6,45% terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y) dan sisanya sebesar 93,55% merupakan pengaruh dari variabel lain. Dengan demikian, maka H_0 ditolak, dan H_a diterima, artinya signifikansi.

Kontribusi variabel seleksi kepala sekolah (X_1) sebesar 6,45% terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y). Dengan demikian, maka H_0 yang menyatakan “Seleksi kepala sekolah (X_1) tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah (Y) pada SMP se-Kabupaten Paser” dinyatakan ditolak, sedangkan H_a yang berbunyi “Seleksi kepala sekolah (X_1) berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah (Y) pada SMP se-Kabupaten Paser” dinyatakan dapat diterima, artinya signifikan. Terbukti bahwa variabel seleksi kepala sekolah (X_1) mempunyai kontribusi kurang signifikan terhadap kinerja kepala sekolah.

Hasil penelitian ini senada dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Sukandar yang berjudul *Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah di Kabupaten Magelang*.

Variabel seleksi kepala sekolah dalam penelitian ini berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah pada SMP se-Kabupaten Paser. Karena seleksi kepala sekolah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya lembaga pendidikan. Jika suatu lembaga pendidikan tanpa adanya pemimpin yang adaptif dan kreatif, maka akan berakibat pada kemunduran lembaga pendidikan itu sendiri. Dalam teori kepemimpinan disebutkan bahwa pemimpin bertugas untuk mengkoordinir orang-orang lain yang ada hubungannya dengan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat berlangsung lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

Secara umum tugas kepala sekolah adalah mendorong para guru dan staf administrasi untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menciptakan kinerja guru yang efektif dan efisien. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena ia adalah orang yang bertanggung jawab secara mikro yaitu langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pada dasarnya mempunyai tugas untuk mengatur seluruh komponen sekolah agar berjalan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Sementara itu fungsi seleksi kepala sekolah merupakan pemimpin madrasah yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan sebagai: 1) Educator, 2) Manajer, 3) Administrator, 4) Supervisor, 5) Leader; 6) Inovator, 7) motivator.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai edukator memiliki beberapa indikator yakni: 1) Mampu meningkatkan profesionalisme guru; 2) Mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru tentang pembelajaran; 3) Mampu memotivasi guru dan siswa untuk disiplin dalam belajar dan bekerja serta berprestasi; dan 4) Mampu membina kepribadian, dan perilaku guru.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer memiliki beberapa indikator yakni: Merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi, memimpin program dan realisasi dalam hal: 1) Program pendidikan sekolah; 2) Program pengembangan sarana dan prasarana sekolah; 3) Program pengembangan guru di sekolah; dan 4) Program pengembangan fasilitas di sekolah.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai administrator memiliki beberapa indikator yakni: 1) Mampu mengadministrasikan kurikulum; 2) Mampu mengadministrasikan keuangan; 3) mampu mengadministrasikan fasilitas sekolah bersama guru dan staf yang terkait; dan 4) Mampu mengadministrasikan guru murid, dan staf sekolah lainnya bersama guru dan staf yang terkait.

Fungsi kepemimpinan kepala madrasah sekolah supervisor memiliki beberapa indikator yakni: 1) Mampu melakukan supervisi klinis kepada guru untuk meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pembelajaran dengan metode diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran; dan 2) Mampu melakukan supervisi terhadap motivasi, kreativitas, kinerja dan produktivitas guru di sekolah.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai leader memiliki beberapa indikator yakni: 1) Kepala sekolah mampu menunjukkan kepribadian yang patut diteladani oleh guru dan staf; 2) Kepala sekolah mampu memiliki keahlian dasar dalam memimpin sekolah; dan 3) Kepala sekolah dapat memiliki pengetahuan tentang administrasi dan pengawasan sekolah.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai innovator memiliki beberapa indikator yakni: 1) Kepala sekolah mampu bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif dan integratif; dan 2) kepala sekolah mampu bekerja secara rasional, objektif, disiplin, teladan, fleksibel, adaptable & pragmatis.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator memiliki beberapa indikator yakni: 1) Kepala sekolah dapat memotivasi guru melalui pengaturan lingkungan fisik kelas dan sekolah; dan 2) Kepala sekolah dapat mengevaluasi guru dalam bekerja melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan dan penyediaan sebagai sumber belajar kepada guru.

Dengan demikian perlu adanya pengelolaan dan pembinaan agar dihasilkan kepala sekolah yang berkualitas. Upaya ini merupakan satu paket dengan seleksi. Langkah-langkah pengelolaan dan pembinaan yaitu (1) identifikasi, (2) seleksi, (3) diklat, (4) pengangkatan, penempatan, (5) orientasi dan sosialisasi.

B. Kontribusi Kompensasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah

Variabel lain yang diteliti kontribusinya terhadap kinerja kepala sekolah pada SMP se-Kabupaten Paser adalah kompensasi kepala sekolah (X_2).

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis korelasi *Product Moment*, mempunyai nilai koefisien determinasi R^2 (R square) sebesar 3,75%. Hal ini menunjukkan bahwa variable kompensasi kepala sekolah (X_2) memberikan kontribusi tidak cukup besar untuk mempengaruhi sebesar 3,75% terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y) dan sisanya sebesar 96,25% merupakan pengaruh dari variabel lain. Dengan demikian maka H_0 ditolak, dan H_a diterima atau memberikan kontribusi secara signifikan. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis nihil (H_0) yang menyatakan bahwa kompensasi kepala sekolah (X_2) tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMP se-Kabupaten Paser” dinyatakan ditolak. Sebaliknya hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan bahwa “kompensasi kepala sekolah (X_2) berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah pada SMP se-Kabupaten Paser” dapat diterima, artinya signifikan.

Iklm kerja memegang peranan penting dalam menentukan kreativitas, inovasi atau perubahan yang terjadi dalam organisasi. Iklm kerja yang kondusif dapat mempercepat terjadinya proses komunikasi organisasi dalam mengembangkan kinerja. Iklm kerja adalah dapat dipandang dari berbagai sudut; tiga perspektif yang umumnya digunakan adalah keterbukaan perilaku, kesehatan kontribusi antar pribadi, dan humanisme dan ideologi dalam pengendalian siswa.

Iklm kerja merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun nonfisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena di dalamnya

melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kompensasi kepala sekolah (X_2) pada SMP se-Kabupaten Paser berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah. Apabila kompensasi tersebut diberikan dan terus ditingkatkan, maka akan meningkat pula kinerja kepala sekolah tersebut. Tinggi dan rendahnya kinerja kepala sekolah berkaitan dengan kompensasi yang diberikan.

Temuan penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang dilakukan Muhammad Radhi, dengan judul Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMKN Pada Kabupaten Balikpapan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap semangat kerja kepala sekolah di SMKN di Kabupaten Balikpapan sebesar 21,2%".

Diantara variabel bebas yang diteliti Muhammad Radhi tersebut yakni kompensasi memberikan pengaruh lebih dominan terhadap semangat kerja kepala sekolah SMKN di Kabupaten Balikpapan daripada variabel seleksi kepala sekolah maupun kepribadian kepala sekolah. Hal ini disebabkan semangat kinerja kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan sistem pemberian kompensasi. Sistemnya sangat erat hubungannya dengan kompensasi organisasi itu sendiri.

Temuan penelitian ini juga didukung temuan penelitian dari Titin Dwi Istiawan yang mengemukakan bahwa tujuan pemberian kompensasi di sekolah menyangkut nilai kerja kepala sekolah, mendapatkan karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang sudah ada, menjamin keadilan, perubahan sikap

dan perilaku, efisiensi biaya, dan administrasi legalitas.

Sejalan dengan pendapat Bernadin, mengatakan bhwa kompensasi memiliki implikasi penting bagi organisasi, individu, dan masyarakat secara keseluruhan. Anggapannya bahwa kompensasi merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kompensasi dapat mendorong terjadinya inovasi dan ide-ide baru dalam memajukan sekolah bagi kinerja kepala sekolah.

C. Kontribusi Seleksi Kepala Sekolah dan Kompensasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan analisis korelasi *Product Moment* sebelumnya, secara parsial dapat dibuktikan bahwa nilai koefisien determinasi R^2 (R square) sebesar 15,48%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel seleksi kepala sekolah (X_1) dan kompensasi kepala sekolah (X_2) memberikan kontribusi sebesar 15,48% terhadap variabel kinerja kepala sekolah (Y) dan sisanya sebesar 84,52% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Selanjutnya, pada perhitungan yang sama juga dapat diterima hipotesis yang menyatakan bahwa variabel seleksi kepala sekolah (X_1) dan kompensasi kepala sekolah (X_2) berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah (Y) pada SMP se-Kabupaten Paser dapat diterima.

Temuan dalam penelitian ini ternyata sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Rofiq Zainudin, dengan judul Pengaruh seleksi kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah dan pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja kepala SMK Negeri di Kota Malang, 2010. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku seleksi kepala sekolah, iklim

sekolah, dan sistem kompensasi dengan kinerja SMK Negeri di Kota Malang dengan $\text{sig} < 0,000$.

Seleksi kepala sekolah dan kompensasi kepala sekolah dalam penelitian ini memberikan kontribusi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja kepala sekolah pada SMP se-Kabupaten Paser. Dua variabel bebas tersebut memberikan kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah secara kurang signifikan dalam penelitian ini.

Hal tersebut menunjukkan bahwa seleksi kepala sekolah menjadi salah satu ujung tombak dan kemudi bagi jalannya lembaga pendidikan pada SMP se-Kabupaten Paser. Selain faktor perilaku kepemimpinan kepala madrasah, faktor lain yang juga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah adalah kompensasi kepala sekolah. Iklim kerja menurut Reichers dan Scheinder dalam Aluguro sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi, ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja.

Pernyataan serupa dikemukakan oleh Keith dan Davis dalam Pramono, yang menyatakan iklim kerja menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi individu yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang yang melakukan tugas atau suatu pekerjaan. Individu dalam suatu organisasi menganggap iklim kerja merupakan sebuah atribut, dimana atribut ini digunakan dalam perwujudan bagi keberadaan mereka di dalam organisasi. Iklim kerja berada pada tingkat individu dan organisasi, disaat iklim kerja masuk pada tatanan individu, maka hal ini disebut iklim psikologikal (psychological climate)

sedangkan apabila penilaian terhadap iklim tersebut telah dirasakan oleh banyak individu di dalam sebuah organisasi maka akan disebut iklim kerja organisasional.

Penilaian terhadap kompensasi akan dilakukan organisasi/perusahaan dalam menetapkan kompensasi adalah mengelavuali tiap pekerjaan,dengan menggunakan informasi analisi pekerjaan, melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan,menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah.

Analisis pekerjaan sangat penting bagi perusahaan untuk menentukan sistem kompensasi yang diberlakukan kepada pekerja. Hasil analisis merupakan informasi penting bagi perusahaan utuk membuat kebijakan dengan sistem kompensasi.

Kebijakan sistem kompensasi yang dibuat berdasarkan hasil analisis pekerjaan akan memperhatikann rasa keadilan dan kepentingan pekerja pada umumnya.

Sistem kompensasi yang diberikan harus memperhatikan pasar kerja. Artinya organisasi harus melakukan survei kepada organisasi lain tentang sistem kompensasi yang berlalu pada organisasi tersebut. Sistem kompensasi yang diberikan jangan sampai di bawah organisasi lain,minimal sama. Dengan demikian sistem kompensasi yang diberikan bersaing dengan organisasi lain.

Di samping itu masih terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang sebagaimana yang dikemukakan Sedarmayanti, antara lain: (a) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (b) pendidikan; (c) keterampilan; (d) manajemen kepemimpinan; (e) tingkat

penghasilan; (f) gaji dan kesehatan; (g) jaminan sosial; (ji) iklim kerja; (i) sarana prasarana; (j) teknologi; (k) kesempatan berprestasi".

Kinerja kepala sekolah juga dipengaruhi faktor-faktor yang melingkupinya dan masing-masing individu berbeda satu sama lain. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu: fisik dan nonfisik. Faktor fisik ini termasuk lingkungan tempat kerja, upah, pimpinan, karyawan lainnya, dan sebagainya. Yang termasuk faktor nonfisik yaitu kondisi-kondisi yang melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Gibson, et al ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu: (a) Variabel individual, yang terdiri dari: Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik; latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian; Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin, (b) Variabel organisasional, terdiri dari: Sumberdaya, kepemimpinan, Imbalan, Struktur, desain pekerjaan, dan (c) Variabel psikologis, yang terdiri dari: Persepsi, Sikap, Kepribadian, Belajar dan Motivasi".

Ketiga variabel tersebut berkontribusi satu sama lain dan saling pengaruh-mempengaruhi. Gabungan variabel individu, organisasi, dan psikologis sangat menentukan bagaimana seseorang mengaktualisasikan diri.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah mempunyai hubungan tidak banyak dengan berbagai faktor diantaranya yang telah dibuktikan dalam penelitian ini, yakni: seleksi kepala sekolah dan kompensasi kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah secara bersama-sama (simultan) dengan presentasi 15,48%. Di samping

itu, masih banyak faktor lain yang memberikan kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah seperti variabel individu, organisasi, dan psikologis. Kesemuanya itu apabila dipadukan akan mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan kinerja seseorang.