

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitiannya dan pembahasan yang sudah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah dimediasi oleh iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*, maka dapat diambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah. Hasil perhitungan *Path Coefficient* pada variabel perhatian kepala sekolah, menghasilkan nilai *Original Sample* 0,366, *t-statistic* 4,354 > 1,96 dan nilai *P Values* 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan hasil pengujian tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi perhatian yang diberikan kepala sekolah kepada seluruh elemen sekolah, maka semakin tinggi tingkat efektivitas sekolah akan tercapai. Sebaliknya, jika perhatian kepala sekolah rendah, maka tingkat efektivitas sekolah akan sulit dicapai.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap efektivitas sekolah. Hasil perhitungan *Path Coefficient* pada variabel iklim organisasi, menghasilkan nilai *Original Sample* 0,410, *t-statistic* 3,742 > 1,96 dan nilai *P Values* 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika iklim organisasi di SMK Negeri Depok berfokus pada siswa dan terbukti dengan

3. iklim pendidikan, dukungan pada siswa, serta hubungan antara siswa dan guru memiliki skor yang tinggi, hal ini berpengaruh terhadap tingkat efektivitas sekolah yang akan meningkat. Sebaliknya, jika iklim organisasi memiliki skor rendah, maka efektivitas sekolah sulit dicapai.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap efektivitas sekolah. Hasil perhitungan *Path Coefficient* pada variabel *organizational citizenship behavior*, dapat dilihat nilai *Original Sample* 0,222, *t-statistic* 2,837 > 1,96 dan nilai *P Values* 0,005 < 0,05. *Organizational citizenship behavior* yang terbagi menjadi empat indikator yaitu hati nurani, altruisme, sikap suportif, dan kebijakan sipil. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sikap kesukarelaan yang tinggi dari pada guru untuk membantu siswa dan berpartisipasi pada sekolah akan mendukung tingkat efektivitas sekolah yang mencapai titik yang ditargetkan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perhatian kepala sekolah terhadap iklim organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan *Path Coefficient* variabel perhatian kepala sekolah terhadap iklim organisasi, dapat dilihat nilai *Original Sample* 0,962, *t-statistic* 153,210 > 1,96 dan nilai *P Values* 0,000 < 0,05. Perhatian kepala sekolah yang memiliki indikator paling tinggi adalah indikator sensitivitas yang tak terduga dan menghormati keahlian, pada pengaruhnya dengan iklim organisasi adalah kepala sekolah mampu menyelesaikan masalah ketika krisis dan guru dapat kembali mengajar, dan hal ini menciptakan iklim organisasi yaitu dukungan pada siswa, hubungan rumah dengan sekolah, hubungan antar siswa hubungan antar siswa dan guru, iklim pendidikan, dan keadilan di sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi perhatian kepala sekolah maka iklim organisasi yang tercipta akan semakin baik sesuai dengan sikap dan perilaku dari seluruh elemen sekolah.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perhatian kepala sekolah terhadap *organizational citizenship behavior* Berdasarkan hasil perhitungan *Path Coefficient* pada tabel

4.20, dapat dilihat nilai *Original Sample* 0,957, *t-statistic* 128,252 > 1,96 dan nilai *P Values* 0,000 < 0,05. Guru akan senantiasa membantu pekerjaan diluar tanggung jawabnya karena telah merasakan perhatian yang penuh dari kepala sekolah. Hubungan timbal-balik sangat mungkin terjadi pada situasi dan kondisi pada saat itu. Indikator *altruisme* yang berarti membantu menjadi indikator tertinggi yang berarti sikap yang ditunjukkan para guru datang dari dalam hati tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat perhatian kepala sekolah maka sikap *organizational citizenship behavior* guru akan meningkat.

7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel mediasi iklim organisasi antara perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah. Hasil perhitungan *Path Coefficient* pada variabel iklim organisasi yang memediasi perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah, dapat dilihat nilai *Original Sample* 0,394, *t-statistic* 3,717 > 1,96 dan nilai *P Values* 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah diciptakan tidak hanya berpengaruh kepada siswa, iklim sekolah juga mempengaruhi perilaku para guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan. Pada penelitian ini variabel perhatian kepala sekolah yang tentunya juga mengalami dampak dari iklim organisasi, kepala sekolah akan mengalami perubahan perilaku ke arah yang lebih baik. Dengan iklim organisasi yang nyaman dan dirasakan oleh seluruh elemen sekolah, tentunya akan meningkatkan efektivitas sekolah. Iklim organisasi disini mampu menjadi mediator pada perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah.
8. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel mediasi *organizational citizenship behavior* antara perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah. Hasil perhitungan *Path Coefficient* pada variabel mediasi *organizational citizenship behavior* yang memediasi

perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah dengan nilai *Original Sample* 0,212, *t-statistic* 2,832 > 1,96 dan nilai *P Values* 0,005 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru senantiasa sukarela melakukan pekerjaan lain di luar tugas pokoknya, dan perhatian kepala sekolah akan lebih tinggi terhadap usaha meningkatkan efektivitas sekolah. Lalu jika guru memiliki *organizational citizenship behavior* yang besar, secara tidak sadar kepala sekolah akan mengeluarkan semua kemampuannya, hal ini juga sejalan dengan indikator tertinggi efektivitas sekolah yaitu misi yang jelas dan terfokus. Hal itu dapat terwujud karena didukung oleh perhatian kepala sekolah dan *organizational citizenship behavior* para guru di sekolah.

B. Implikasi

Pada penelitian ini, hasil variabel X Perhatian Kepala Sekolah (PKS) yang menunjukkan nilai tertinggi terdapat pada instrument PKS5 yang memiliki presentase sebesar 20% dengan pernyataan yang berbunyi “Pada saat krisis, kepala sekolah mampu menyelesaikannya sehingga kita dapat kembali mengajar”, instrumen tersebut menunjukkan bahwa perhatian kepala sekolah tertinggi pada saat krisis atau masa sulit terjadi pada sekolah, kepala sekolah mengeluarkan semua kemampuannya untuk menyelesaikan dan guru tidak terganggu dan dapat kembali mengajar sebagaimana mestinya, hal ini akan mewujudkan efektivitas sekolah. Serta pernyataan terendah adalah PKS9 yang berbunyi “di sekolah ini guru menyambut umpan balik tentang cara untuk meningkatkan”. Presentase pada instrumen tersebut menunjukkan masih rendahnya keinginan guru untuk memberikan umpan balik ketika ada suatu perubahan yang datang dari kepala sekolah yang ditujukan untuk meningkatkan. Secara umum, sudah selayaknya guru bersama-sama untuk melakukan perubahan untuk meningkatkan ke arah yang lebih baik, diharapkan para guru mau berbondong-bondong berubah demi sebuah peningkatan.

Selanjutnya untuk variabel Z1 Iklim Organisasi (IO) nilai tertinggi ditunjukkan pada instrument IO17 dengan pernyataan yang berbunyi “siswa diharapkan melakukan yang terbaik”, instrument tersebut berarti bahwa siswa datang ke sekolah dengan niat dan dapat merasakan iklim pendidikan ada di sekolah dan mengharapkan siswa dapat melakukan yang terbaik, hal tersebut senantiasa membuat para siswa semangat dan belajar dengan sungguh-sungguh. Dengan adanya semangat dan harapan yang tinggi dari para guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya, siswa diharapkan merasakan energi tersebut dan lebih berusaha untuk melakukan yang terbaik. Serta pernyataan terendah adalah instrument IO19 yang berbunyi “hukuman yang ada bersifat adil”, pernyataan ini memiliki skor rendah dikarenakan dari setiap guru tidak dapat menentukan hukuman apa yang pantas diberikan kepada siswa, guru mungkin hanya menegur siswa dengan wajar. Dengan hasil seperti ini guru diharapkan memberikan ketegasan tentang peraturan dan mendiskusikan dengan guru lain tentang hukuman yang ada.

Selanjutnya adalah Z2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilai tertinggi ditunjukkan pada instrument OCB5 dengan pernyataan “guru mau bekerja di dewan guru yang didirikan di sekolah”, maksud dari pernyataan ini adalah para guru yang memiliki tugas utama sebagai pengajar, bersedia berpartisipasi dalam kepengurusan atau dalam dewan guru yang ada di sekolah, tergabung dalam bidang kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana, serta menjadi kepala program dari masing-masing kejuruan yang ada di sekolah. Dengan keikutsertaan guru dalam kepengurusan ini membuktikan bahwa guru memberikan sebagian waktunya selain mengajar. Instrument terendah berada pada OCB10 dengan pernyataan yang berbunyi “guru bersedia untuk mendukung kegiatan ekstrakurikuler”, pada dasarnya ekstrakurikuler merupakan kegiatan pendukung yang disediakan oleh sekolah agar kemampuan non akademik

untuk siswa juga terpenuhi. Secara umum, peran guru dalam ekstrakurikuler adalah sebagai pembina untuk memantau kegiatan siswa dan hal ini mungkin tidak terlalu menjadi perhatian untuk sebagian guru.

Kepala sekolah yang perhatian juga memberikan ruang terbuka bagi anggota untuk lebih banyak menuangkan ide-idenya praktis dan lebih inovatif dengan menghilangkan rasa takut gagal. Ini sikap terbuka dan suasana yang diinginkan di mana para guru memiliki kepuasan kerja yang cukup dan memiliki motivasi untuk mengatasi masalah. Kepala sekolah yang penuh perhatian mempertimbangkan masalah pendidikan di bidang pekerjaan dan menciptakan kondisi yang diperlukan untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran di kelas. Dengan kepala sekolah seperti itu, guru bekerja sama dengan baik dan mengerjakan tugas dengan sempurna. Suasana yang tercipta akan berlandaskan pada sistem nilai demokrasi dimana *Organizational Citizenship Behavior* dan suasana terbuka akan sejalan dengan persyaratan dan implikasinya.

Selanjutnya adalah variabel Y nilai yang tertinggi pada instrumen ES5 dengan pernyataan “rencana sekolah mencakup tujuan dan sasaran”, maksud pernyataan ini adalah efektivitas sekolah akan tercapai apabila seluruh perencanaan yang sudah ditetapkan mencapai tujuan dan sesuai dengan sasaran sekolah. Hal ini berhubungan dengan pelaksanaan setiap tugas pokok, pencapaian tujuan, idealisme, dan minat dinamis semua komponen sekolah dan merupakan hubungan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukkan tingkat kesamaan antara tujuan yang dinyatakan dan hasil yang dicapai. Instrumen terendah berada pada ES2 yang berbunyi “kepala sekolah terlibat dalam proses pengajaran”, pada kenyataannya bahwa tugas pokok kepala sekolah mengendalikan sekolah secara general dan tidak berfokus pada pengajaran kepada siswa di kelas, kepala sekolah melakukan supervisi pada guru untuk

menyaring proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Dari pengawasan ini kepala sekolah akan mendapatkan informasi tentang kemampuan apa saja yang harus dikembangkan oleh pendidik. Pengawasan juga diharapkan agar kepala sekolah memberikan masukan kepada para pendidik untuk mengembangkan kemampuannya.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi diatas, maka peneliti memberikan saran untuk dapat dijadikan masukan yang positif kedepannya, sebagai berikut:

1. Merujuk pada hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran sesuai butir pernyataan terendah pada setiap variabel. Pada variabel X (Perhatian Kepala Sekolah) nilai terendah terdapat pada pernyataan “Di sekolah ini guru menyambut umpan balik tentang cara untuk meningkatkan” bagi beberapa guru mungkin telah melakukan hal ini dengan baik, tetapi masih ada guru yang belum menyambut umpan balik untuk meningkatkan. Maksudnya disini adalah guru masih belum maksimal dalam melakukan perubahan ke arah peningkatan, dan hal ini harus diperbaiki untuk melakukan perubahan untuk meningkatkan ke arah yang lebih baik, diharapkan guru mau berbondong-bondong berubah demi sebuah peningkatan. Serta keterlibatan kepala sekolah dalam setiap keputusan dan perilakunya tentu berdampak pada perubahan guru untuk ke arah yang lebih baik.
2. Pada variabel Y (Efektivitas Sekolah) nilai terendah terdapat pada pernyataan “Kepala sekolah terlibat dalam proses pengajaran”, memang tugas pokok kepala sekolah adalah dalam pengurusan general, tidak langsung berhadapan dengan siswa di kelas, tetapi alangkah baiknya kepala sekolah terlibat dalam proses pengajaran, dapat dilakukan dengan cara penyusunan kurikulum, pemantauan siswa secara langsung di kelas, pemantauan nilai siswa

secara akademik dan non akademik, pemantauan fasilitas belajar seperti lab untuk menunjang pengajaran. Hal ini dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan para dewan guru yang tergabung dalam wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasana.

3. Pada variabel Z1 (Iklim Organisasi) nilai terendah terdapat pada pernyataan “Hukuman yang ada bersifat adil” maksud dari hukuman disini adalah suatu reaksi dari guru terhadap siswa yang tidak sesuai dengan aturan. Pada situasi seperti itu guru diharapkan memberikan ketegasan tentang peraturan dan mendiskusikan dengan guru lain tentang hukuman yang adil, tidak membeda-bedakan sikap terhadap siswa. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan yang berarti siswa sudah beranjak menuju usia dewasa dan tentunya sudah memiliki persepsi sendiri tentang hukuman, oleh karena itu guru di sekolah harus sebisa mungkin tidak melakukan *judgmental* pada siswa yang tidak sesuai aturan sekolah.
4. Pada variabel Z2 (*organizational citizenship behavior*) nilai terendah terdapat pada pernyataan “Guru berbagi informasi tentang berbagai topik dengan kolega mereka”, pada pernyataan ini dapat dilihat bahwa sebagian guru enggan berbagi informasi dengan sesama guru. Hal ini akan berdampak pada tingkat kedekatan dan keharmonisan para guru, pernyataan ini merupakan pernyataan personal tentang antar guru, tetapi alangkah baiknya para guru berbagi informasi berbagai topik yang sejalan atau topik yang berkaitan dengan sekolah. Agar tercipta situasi yang nyaman dan kompak.
5. Bagi dinas pendidikan dan lembaga pendidikan, diharapkan dapat memberikan kesempatan dan perhatian yang lebih pada guru sebagai wujud apresiasi, bisa dilakukan dengan cara memberika pelatihan kompetensi, sertifikasi guru, kegiatan *workshop* atau diberikan tunjangan. Sehingga guru akan termotivasi dan semangat dalam mendidik serta terus meningkatkan kualitas hidupnya agar performa yang kompeten.

6. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dilakukan untuk memberikan informasi mengenai perhatian kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah yang dimediasi oleh iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Ada beberapa faktor lain yang berpengaruh terhadap efektivitas sekolah seperti, kinerja guru, lingkungan sekolah, dan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan dan menyempurnakan penelitian ini untuk mendapatkan hasil penelitian yang kompleks dan menyeluruh.

