

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Temuan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru
2. Terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru
3. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kinerja guru

Berdasarkan temuan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui perbaikan kepemimpinan Kepala Sekolah menggunakan pola kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi guru. Kepemimpinan situasional seorang Kepala Sekolah dapat diperbaiki dengan cara meningkatkan : (a) gaya suportif yaitu dengan melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri pada guru, (b) gaya direktif dengan melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para guru mencapai tujuan yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang ada padanya, (c) gaya partisipatif yaitu melibatkan para guru dalam rangka pengambilan keputusan, dan membantu guru pada saat menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rumit (d) gaya yang berorientasi pada prestasi dengan melalui pemberian paket kerja kepada guru dan memberi kesempatan mereka untuk berprestasi sebaik mungkin.

Sedangkan untuk peningkatan motivasi berprestasi para guru dapat dilakukan dengan cara : (a) meningkatkan keinginan bekerja dari dalam guru itu sendiri untuk memperoleh kebanggaan atau prestasi sebaik mungkin, (b) memupuk kesukaan guru untuk memberi sumbangan yang berguna bagi organisasi (sekolah), (c) organisasi (sekolah) membuat rencana dan menetapkan target pencapaian tujuan, (d) memupuk kesadaran guru untuk memberi perhatian pada pencapaian pendidikan dimasa yang akan datang, (e) membuat rencana kerja yang baik sehingga terdapat sedikit resiko gagal, (f) memupuk rasa tanggung jawab pada setiap guru

Kesemuanya itu jika dilaksanakan dengan baik oleh guru akan berdampak pada tercapainya kinerja yang efektif yang berdampak pada kualitas pengajaran sehingga dapat digunakan sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan mutu pendidikan.

#### B. Implikasi

Kinerja guru adalah keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu melalui kecakapan dan ketrampilan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kinerja guru di sekolah ditunjukkan oleh komitmen guru sebagai pengajar, pengabdian guru yang tulus, penguasaan dan memahami materi pelajaran dan metoda belajar, menggunakan sumber belajar yang relevan, melakukan tes dan

mengoreksinya kembali, disipin dalam mengajar dan patut untuk menjadi panutan siswa, mengajar berupaya memotivasi siswa dan berinteraksi dengan baik, melakukan bimbingan kepada siswa terutama pada siswa yang mengalami kesulitan belajar, selalu ingin mengembangkan kemampuan keguruan, mampu mengajar dan mengelola kelas dengan baik, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pengajar, mempunyai sumbangan pikiran untuk mengembangkan sekolah dan tertib administrasi pengajaran.

Implikasi hasil penelitian pada masalah kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi dalam hubungannya dengan kinerja ialah bahwa kedua variabel tersebut ternyata berhubungan dengan kinerja guru. Di sekolah seorang Kepala Sekolah dapat melaksanakan fungsi sebagai pemimpin dengan mengandalkan situasi organisasi dan beorientasi pada para guru sebagai bawahan. Kepala Sekolah dapat melakukan strategi untuk mengarahkan guru, memberi perintah, mendorong guru untuk berprestasi, dan mengikut sertakan guru dalam pengambilan keputusan. Sementara itu guru juga dapat memotivasi diri mereka sendiri untuk bekerja mencapai puncak prestasi. Hal ini disebabkan guru mempunyai kebanggaan kepada organisasi dan profesi, guru berkeinginan untuk berhasil dengan melakukan pekerjaan sebaik mungkin, guru mempunyai tanggung jawab yang tinggi, guru bekerja dengan berorientasi ke masa depan, serta guru berani memikul resiko. Orientasi untuk berprestasi ini akan mendorong guru untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

Kepemimpinan situasional adalah kegiatan Kepala Sekolah dalam usahanya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru dengan melakukan pendekatan sesuai situasi tertentu dan tingkat kematangan (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Adanya kepemimpinan Kepala Sekolah yang mengandalkan situasional dan motivasi berprestasi yang berasal dari lubuk hati guru maka guru akan terpenuhi harapannya, kepuasannya dan kesadarannya dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian faktor kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi memberi sumbangan terhadap kinerja guru, disamping faktor lainnya.

Kepala Sekolah hendaknya dapat memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam hal ini Kepala Sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan strategi yang efektif dalam mendorong guru berprestasi, dalam memberi perintah maupun petunjuk, dalam memberikan dorongan dan semangat guru, serta dalam pimpinan ikut berpartisipasi dengan bawahan dalam rangka memperoleh informasi dan pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan situasi tertentu dan kematangan (kedewasaan) bawahan/pengikut. Kepala Sekolah ketika memberikan penjelasan tugas-tugas kepada kelompok bisa melakukan gaya direktif, pada saat menunjukkan hal yang dapat menarik minat anggotanya maka ia dapat bergaya suportif, sedang ketika ia merumuskan tujuan kelompok maka ia bisa bergaya partisipatif, selain itu ia juga dapat membawa arah kepemimpinannya menuju prestasi agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kinerja guru erat kaitannya dengan keberhasilan pendidikan di sekolah mengingat akan fungsi guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih.

Kegiatan belajar mengajar yang efektif akan tercapai jika guru punya komitmen pada tugas, menguasai dan mengembangkan metode dan pelajaran, bertanggung jawab pada siswa, disiplin dalam bertugas, memotivasi siswa, obyektif dalam membimbing siswa, berpikir yang sistematis dan paham akan administrasi pengajaran dengan mempersiapkan dan merencanakan pengajaran dengan baik.

Motivasi berprestasi guru adalah dorongan seorang guru untuk berprestasi dengan melakukan tindakan dan mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi berprestasi merupakan faktor pendukung pada kinerja. Guru mengajar karena punya motif, guru mengajar karena adanya motivasi yang mendasari dirinya untuk mengajar. Motivasi bisa terjadi jika kebutuhan guru untuk berprestasi dipenuhi seperti dengan cara mendorong guru untuk meningkatkan karirnya; meningkatkan kesejahteraan guru, memberikan reward/penghargaan kepada guru yang berhasil, membuat suasana kekeluargaan di sekolah, dan komunikasi yang terbuka maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Selanjutnya motivasi berprestasi bisa terjadi karena di dalam diri guru itu sendiri mempunyai dorongan untuk berprestasi, dorongan ini untuk memenuhi kebutuhan berprestasi guru.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, bahwa dalam penelitian ini terdapat dua faktor yang mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Kedua faktor tersebut adalah kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) dan motivasi berprestasi ( $X_2$ ).

Berikut ini akan dikemukakan beberapa upaya untuk meningkatkan hubungan kinerja guru di sekolah yaitu :

### **1. Upaya Peningkatan Kepemimpinan Situasional Oleh Kepala Sekolah**

Kepemimpinan Kepala Sekolah perlu ditingkatkan dan berorientasi pada kepemimpinan situasional dimana Kepala Sekolah dalam memimpin berorientasi pada situasi dan kondisi organisasi maupun pekerjaan yang di emban para guru. Kepala Sekolah berorientasi pada guru (pengikut) dengan memperhatikan kepentingan dan keinginan guru. Oleh karena itu perlu diadakan perbaikan-perbaikan dalam melakukan kepemimpinan situasional dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Pertama. Kepala Sekolah memberikan dorongan yang besar kepada guru untuk berprestasi. Memberi kepercayaan yang penuh kepada guru bahwa guru akan melaksanakan tugas dengan baik dan memberi penghargaan seperti promosi bagi guru. Memberi kesempatan guru untuk menduduki suatu jabatan di sekolah seperti menjadi wakil, wali kelas, pembina OSIS dan sebagainya, menjadi panitia dalam kegiatan sekolah merupakan suatu sarana yang efektif untuk memberi kesempatan guru untuk berprestasi. Guru akan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang di berikan oleh atasannya.

Kedua. Kepala Sekolah dalam memberikan perintah disertai dengan petunjuk yang jelas apalagi jika guru sedang mengerjakan pekerjaan yang

rumit atau kompleks. Dengan pemberian gaya direktif semacam ini guru akan terhindar dari rasa frustrasi karena tidak mengerti apa yang akan dikerjakan. Tanpa kejelasan perintah akan membuat guru menjadi kesulitan dalam mengerjakan tugas. Oleh Karena itu hendaknya setiap guru dan guru yang memperoleh tugas tambahan di sekolah memperoleh *job description* yang jelas, tertulis dan dapat dimengerti dan dilaksanakan.

Ketiga. Kepala Sekolah perlu terjun langsung berpartisipasi bersama guru untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya partisipasi ini akan mengurangi gap antara pemimpin dengan bawahan. Hal ini juga akan berdampak pada timbulnya keakraban diantara atasan dengan bawahan. Dengan demikian Kepala Sekolah juga akan mudah dalam menggali informasi yang dibutuhkan terutama dalam rangka untuk pengambilan keputusan. Selanjutnya dalam berpartisipasi ini kepala sekolah juga mengikutsertakan guru dalam menentukan kebijakan yang diambil oleh sekolah.

Keempat. Kepala Sekolah menciptakan suasana yang kondusif sehingga tidak terjadi gejolak ketidak puasan guru. Suasana yang kondusif bisa terjadi seperti manajemen pendidikan yang terbuka, dinamis, tidak terlalu formal, dan peraturan yang fleksibel, demokrasi berlaku, adanya saling menghargai dan mendukung diantara warga sekolah. Dengan demikian maka guru akan respek dengan keputusan yang berasal dari Kepala Sekolah. Untuk itu maka selaku pemimpin dan supervisor maka Kepala Sekolah dapat berlaku bijak, terbuka dan mampu berkomunikasi yang efektif kepada guru.

## **2. Upaya Meningkatkan Motivasi Berprestasi**

Mengembangkan Motivasi berprestasi guru sebenarnya dimulai dari dalam guru itu sendiri, sebab keinginan berprestasi merupakan keinginan yang dimulai dari keinginan diri sendiri untuk membuat prestasi. Namun demikian Kepala Sekolah dapat pula membantu guru untuk berprestasi. Perlu diperhatikan faktor yang mendorong motivasi guru yang bisa dikelompokkan dalam dua faktor yaitu faktor pencetus kepuasan dan faktor pencetus ketidak puasan. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru adalah :

Pertama. Mendorong guru untuk meningkatkan karirnya. Guru dapat berkarir sampai puncak prestasi merupakan suatu kebutuhan asasi bagi guru. Sebaiknya guru diberi keleluasaan dan didorong untuk meningkatkan karirnya. Memberi keleluasaan guru untuk berinovasi dan berkreasi dalam menjalankan tugasnya.

Kedua. Memberikan pengakuan dan reward/penghargaan kepada guru yang berhasil, penghargaan yang tidak terlalu tinggi akan dapat mendorong guru untuk termotivasi. Pujian atas keberhasilan, pemberian honor dari kerja lembur, memperoleh simpati dan penghormatan dari siswa merupakan suatu penghargaan yang penting bagi guru untuk memicu motivasi kerjanya. Namun penghargaan yang terlalu sering dan berlebih-lebihan akan membosankan dan tidak berkesan lagi sehingga tidak bisa lagi digunakan alat untuk memotivasi berprestasi guru.

Ketiga. Membuat rencana dan menetapkan tahap pencapaian yang dituju merupakan hal yang disukai oleh para guru yang mempunyai motivasi

berprestasi. Mereka suka akan tantangan dan mau menyumbangkan pikiran dan tenaganya bagi organisasi sekolah. Oleh karena upaya untuk melibatkan guru dalam menentukan tujuan dan target apa yang akan dicapai oleh sekolah akan memotivasi guru berprestasi.

Keempat. Guru sendiri perlu ditingkatkan kesadaran, komitmen dan loyalitas kepada organisasi. Langkah ini di tempuh dengan cara memberi perhatian kepada guru oleh pimpinan maupun instansi yang berwenang. Kesadaran, komitmen dan loyalitas sangat diperlukan agar guru dapat terdorong untuk selalu berbuat yang terbaik untuk organisasinya. Ciri khas orang yang mempunyai motivasi berprestasi adalah mempunyai kebanggaan kepada organisasi dan pekerjaannya. Oleh karena itu adanya perhatian kepada guru akan membuat guru merasa berharga dan merasa dihargai.

Kelima. Ciri orang yang berprestasi adalah suka akan persaingan, sebab dengan adanya persaingan maka orang akan terdorong untuk maju. Tanpa adanya persaingan orang menjadi tidak bisa membandingkan prestasinya dengan prestasi orang lain. Dalam hal ini suatu organisasi berupaya untuk membuat suasana persaingan yang sehat. Pimpinan dapat menentukan pesaing-pesaing di organisasinya. Misalnya pimpinan dapat memberi informasi bahwa sekolah di Jawa lebih maju daripada di Kalimantan Timur.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasinya maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

Pertama. Kepemimpinan situasional dapat diterapkan oleh Kepala Sekolah sebagai langkah dalam melaksanakan kepemimpinan pendidikan. Kepala Sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan dengan mendasarkan pada situasi organisasi dan kondisi pengikut (guru) maka penerapan yang tepat adalah kombinasi dari gaya supotif, partisipatif, direktif dan berorientasi kepada prestasi.

Kedua. Kepala Sekolah dalam hal ini selaku pemimpin maupun supervisor harus mampu berkomunikasi yang baik dengan guru dan bersikap terbuka dengan berperilaku mengarahkan yang jelas, terarah dan disertai pengawasan. selain itu Kepala Sekolah berperilaku mendukung bawahan dengan melakukan pujian, mau mendengarkan keluhan guru dan membantu.

Ketiga. Motivasi berprestasi merupakan motivasi yang didasarkan pada kekuatan yang ada dalam diri manusia. Oleh karena itu guru hendaknya mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi mengingat akan tugas guru yang erat kaitannya dengan keberhasilan belajar (keberhasilan pendidikan) para pelajar.

Keempat. Kepala Sekolah harus berusaha untuk membuat situasi dan kondisi organisasi yang stabil dan timbul kekeluargaan, sebab guru akan mempunyai motivasi berprestasi jika mereka bergaul dan bekerja sama yang baik diantara mereka.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Abi Sujak, Kepemimpinan Manajer, Jakarta:RajawaliPers, 1990

Achmad S. Ruky, Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2002

Ahmadi, ZA, Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan Serta Peningkatan Kualitas Pendidikan, Jakarta: Depdikbud, 1993

Alit Ana, Ida Bagus, Inovasi Wawasan dan Profesionalisme Guru Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Era Pembangunan Jangka Panjang Ke Dua, Jember: Unej, 1994

Anonim, Pembinaan Profesionalisme Guru, Jakarta:Depdikbud, 1997

\_\_\_\_\_, Hubungan Gaya Kepimpinan dan Motivasi Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Zon A Di Bahagian Kuching, Sarawak , diakses dari ; <http://www.Webcasmy /com>

Dedi Supriadi, Mengangkat Citra dan Martabat Guru, Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 1999

Gibson, James L, et . all., Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Alih bahasa : Djarkasih, Jakarta : Erlangga, 1988

Hasibuan, S.P. Malayu, Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah, Jakarta. PT Gunung Agung,1996

\_\_\_\_\_, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta:Bina Aksara, 2000.

\_\_\_\_\_, Organisasi dan Motivasi, Jakarta: Bumi Aksara, 1999

Keith Davis & John W. Newstrom, Human Behaviour at Work, Alih bahasa : Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1985

Ken Shelton (editor), A New Paradigm of leadership, Jakarta : Elexmedia Komputindo,1998

Kusmintarjo dan Burhanuddin, Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Sekolah, Jakarta,: Depdikbud, 1997

Manullang, M, Manajemen Sumber Daya Manusia,Yogyakarta : BPFE, 1998

Martin J. Kilduff dan Doglas D.Baker, Asal Mula Motivasi Pegawai, Dalam buku Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Memotivasi Pegawai di edit oleh: A. Dale Timpe, Jakarta: Elex Media Komputindo, 1991

Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku, (akarta:Raya Srafindo Pustaka, 1993

Paul Hersey dan Ken Blanchard, Management of Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1982

Richard I. Lester, Kepemimpinann Dalam Prinsip Dan Konsep, Dalam buku Seri manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan di edit Oleh : A. Dale Timpe , Jakarta : Elex Media Komputindo, 1991

Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung : Mandor Maju, 2001

Stephen P. Robbins, Organizational Behaviour, buku 2, Alih bahasa : Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: Prenhallindo, 1998

Soebagio Atmadiwiryono, Manajemen Pendidikan Indonesia, Jakarta: Ardadirya, 2000

Simamora, Henry. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000.

Singgih, Santoso, SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional, Jakarta: Elex Media Komputindo,2000

Singgih, Santoso, SPSS Statistik Multivariat, Jakarta : Elex Media Komputindo, 2000

Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi, Bandung: Alfabeta, 2000

Terry, Georger. R, Principles of Management, Edisi ke-6, Richard D. Irwin Homewood, Illionis, 1972

T. Tani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:Andi, 1992

Wahjosumidjo, Kepemimpinan dan Motivasi, Jakarta: Galia Indonesia, 1987  
\_\_\_\_\_, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999

Winardi, Motivasi dan Pemoivasiian Dalam Manajemen Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001

\_\_\_\_\_, Organisai Perkantoran Modern, Bandung: Alumni, 1971