

# Efektivitas Pengelolaan Kelas

Andyarto Surjana \*)

## Abstrak.

**P**enelitian ini bermaksud untuk melihat apakah ada hubungan antara motivasi guru dan gaya kepemimpinan guru terhadap efektivitas pengelolaan kelas secara sendiri-sendiri atau secara bersama. Hasil penelitian korelasional yang dilakukan di SMU Kristen BPK PENABUR Jakarta ini menyimpulkan terdapat hubungan positif dan berarti antara kedua variabel bebas dengan variabel terikat secara sendiri-sendiri atau bersama-sama. Akan tetapi dalam kenyataannya perhatian terhadap motivasi guru dan gaya kepemimpinan guru itu masih perlu ditingkatkan.

**Kata kunci:** Pengelolaan kelas, motivasi, gaya kepemimpinan

## Abstract

*The objective of the research is to study the correlation of teacher's motivation, teacher's leadership style and teacher's effectiveness of class management. The research is conducted at SMU Kristen BPK PENABUR Jakarta.*

*It is discovered that first, there is a positive significant correlation of teacher's motivation and teacher's class management effectiveness. Second, there is a positive significant correlation of teacher's leadership style and teacher's class management effectiveness. Third, simultaneously both independent variabel correlate positively and significantly with dependent variabels. Finally, the research suggests that schools principals have to pay attention to teacher's motivation and teacher's leadership style in order to make a better performance of the teachers in schools.*

## A. Pendahuluan

### 1. Latar Belakang

Sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas merupakan aset bangsa dan negara dalam melaksanakan pembangunan nasional di berbagai sektor dan dalam menghadapi tantangan kehidupan masyarakat dalam era globalisasi. Sumber daya

---

\*) Drs. Andyarto Surjana, MBA., M.Pd adalah Kepala Bidang Pendidikan BPK PENABUR. Penelitian ini merupakan suatu studi korelasional di lingkungan SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta.

manusia ini tiada lain ditentukan oleh hasil produktivitas lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan, yang terdiri atas jalur sekolah dan luar sekolah, dan secara spesifik merupakan hasil proses belajar-mengajar di kelas.

Pendidikan jalur sekolah terdiri atas tiga jenjang yaitu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi serta bersifat formal, karena dilaksanakan secara berkesinambungan dan adanya saling keterkaitan dalam kurikulum yang diajarkan. Jenjang pendidikan yang lebih tinggi baru bisa diikuti apabila jenjang sebelumnya telah selesai diikuti dan berhasil (St. Vembriarto, dkk., 1994 : 48).

Inti kegiatan suatu sekolah atau kelas adalah proses belajar mengajar (PBM). Kualitas belajar siswa serta para lulusan banyak ditentukan oleh keberhasilan pelaksanaan PBM tersebut atau dengan kata lain banyak ditentukan oleh fungsi dan peran guru. Pada dewasa ini masih banyak permasalahan yang berkaitan dengan PBM. Seringkali muncul berbagai keluhan atau kritikan para siswa, orang tua siswa ataupun guru berkaitan dengan pelaksanaan PBM tersebut.

Keluhan-keluhan itu sebenarnya tidak perlu terjadi atau setidaknya tidaknya dapat diminimalisasikan, apabila semua pihak dapat berperan, terutama guru sebagai pengelola kelas dalam fungsi yang tepat. Sementara ini pemahaman mengenai pengelolaan kelas nampaknya masih keliru. Seringkali pengelolaan kelas dipahami sebagai pengaturan ruangan kelas yang berkaitan dengan sarana seperti tempat duduk, lemari buku, dan alat-alat mengajar. Padahal pengaturan sarana belajar mengajar di kelas hanyalah sebagian kecil saja, yang terutama adalah pengkondisian kelas, artinya bagaimana guru merencanakan, mengatur, melakukan berbagai kegiatan di kelas, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dan berhasil dengan baik. Pengelolaan kelas menurut penulis adalah upaya yang dilakukan guru untuk mengkondisikan kelas dengan mengoptimisasikan berbagai sumber (potensi yang ada pada diri guru, sarana dan lingkungan belajar di kelas) yang ditujukan agar proses belajar mengajar dapat berjalan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang ingin dicapai.

Sejauh pengamatan penulis jarang sekali ada sekolah di Indonesia yang melaksanakan pengelolaan kelas dengan tepat, meskipun Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) sudah memberikan dan mensosialisasikan pengelolaan kelas yang seharusnya dilakukan. Depdiknas pernah melakukan pelatihan bagi guru dan kepala sekolah mengenai pengelolaan kelas, namun hasilnya belum terlihat secara nyata dalam pengelolaan kelas.

Dalam pengelolaan kelas ada dua subjek yang memegang peranan yaitu guru dan siswa. Guru sebagai pengelola, sebagai pemimpin mempunyai peranan yang lebih dominan dari siswa. Motivasi kerja guru dan gaya kepemimpinan guru merupakan komponen yang akan ikut menentukan sejauhmana keberhasilan guru dalam mengelola kelas.

## 2. Masalah

Banyak aspek yang terkait dengan pengelolaan kelas, akan tetapi dalam dalam penelitian ini yang menjadi perhatian ialah motivasi kerja dan gaya kepemimpinan guru. Kedua variabel ini merupakan faktor yang terkait langsung dengan pribadi guru, yang akan menentukan perilaku guru dalam mengelola kelas. Di samping pembatasan variabel, ruang lingkup penelitian ini juga dibatasi di lingkungan SMU Kristen BPK PENABUR Jakarta.

Atas dasar pembatasan itu, maka rumusan masalahnya adalah :

- a. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja guru dengan efektivitas pengelolaan kelas pada SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta ?
- b. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan guru dengan efektivitas pengelolaan kelas pada SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta ?
- c. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja dan gaya kepemimpinan guru secara bersama-sama dengan efektivitas pengelolaan kelas pada SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta ?

## B. Landasan Teori

### 1. Efektivitas Pengelolaan Kelas

Pengelolaan kelas dalam bahasa Inggris diistilahkan sebagai *Classroom Management*, itu berarti istilah pengelolaan identik dengan manajemen. Pengertian pengelolaan atau manajemen pada umumnya yaitu kegiatan-kegiatan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, dan penilaian.

Wilford A. Weber (James M. Cooper, 1995 : 230) mengemukakan bahwa "*Classroom management is a complex set of behaviors the teacher uses to establish and maintain classroom conditions that will enable students to achieve their instructional objectives efficiently – that will enable them to learn.*"

Definisi di atas menunjukkan bahwa pengelolaan kelas merupakan seperangkat perilaku yang kompleks dimana guru menggunakan untuk menata dan memelihara kondisi kelas yang akan memungkinkan para siswa mencapai tujuan pembelajaran secara efisien.

Lebih lanjut Wilford mengemukakan mengenai pandangan-pandangan yang bersifat filosofis dan operasional dalam pengelolaan kelas : 1) pendekatan otoriter : siswa perlu diawasi dan diatur; 2) pendekatan intimidasi : mengawasi siswa dan menertibkan siswa dengan cara intimidasi; 3) pendekatan permisif : memberikan kebebasan kepada siswa, apa yang ingin dilakukan siswa, guru hanya memantau apa yang dilakukan siswa; 4) pendekatan resep masakan : mengikuti dengan tertib dan tepat hal-hal yang sudah ditentukan, apa yang boleh dan apa yang tidak; 5) pendekatan pengajaran : guru menyusun rencana pengajaran dengan tepat untuk menghindari permasalahan perilaku siswa yang tidak diharapkan; 6) pendekatan modifikasi perilaku : mengupayakan perubahan perilaku yang positif pada siswa; 7) pendekatan iklim sosio-emosional : menjalin hubungan yang positif antara guru-siswa ; 8) pendekatan sistem proses kelompok/dinamika kelompok : meningkatkan dan memelihara kelompok kelas yang efektif dan produktif. Dari kedelapan pendekatan tersebut yang akan mengoptimalkan pengelolaan kelas adalah pendekatan modifikasi perilaku, iklim sosio-emosional, dan sistem proses kelompok/dinamika kelompok.

Berdasarkan pada kajian teori, peneliti mendefinisikan efektivitas pengelolaan kelas adalah tingkat tercapainya tujuan dari pengelolaan kelas. Pengelolaan kelas didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan guru dalam upaya menciptakan kondisi kelas agar proses belajar mengajar dapat berjalan sesuai dengan tujuannya. Tindakan-tindakan yang perlu dilakukan guru dalam menciptakan kondisi

kelas adalah melakukan komunikasi dan hubungan interpersonal antara guru-siswa secara timbal balik dan efektif, selain melakukan perencanaan/persiapan mengajar.

Guru sebagai pengelola kelas merupakan orang yang mempunyai peranan yang strategis yaitu orang yang merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di kelas, orang yang akan mengimplementasikan kegiatan yang direncanakan dengan subjek dan objek siswa, orang menentukan dan mengambil keputusan dengan strategi yang akan digunakan dengan berbagai kegiatan di kelas, dan guru pula yang akan menentukan alternatif solusi untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang muncul; maka dengan tiga pendekatan-pendekatan yang dikemukakan, akan sangat membantu guru dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Guru dalam melakukan tugas mengajar di suatu kelas, perlu merencanakan dan menentukan pengelolaan kelas yang bagaimana yang perlu dilakukan dengan memperhatikan kondisi kemampuan belajar siswa serta materi pelajaran yang akan diajarkan di kelas tersebut. Menyusun strategi untuk mengantisipasi apabila hambatan dan tantangan muncul agar proses belajar mengajar tetap dapat berjalan dan tujuan pembelajaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Pengelolaan kelas akan menjadi sederhana untuk dilakukan apabila guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan guru mengetahui bahwa gaya kepemimpinan situasional akan sangat bermanfaat bagi guru dalam melakukan tugas mengajarnya. Dengan demikian pengelolaan kelas tidak dapat terlepas dari motivasi kerja guru, karena dengan motivasi kerja guru ini akan terlihat sejauhmana motif dan motivasi guru untuk melakukan pengelolaan kelas, sedangkan dengan gaya kepemimpinan guru yang tepat yang digunakan dalam pengelolaan kelas akan mengoptimalkan dan memaksimalkan keberhasilan pengelolaan kelas tersebut.

## 2. Hakekat Motivasi

Abraham H. Maslow dengan teori motivasi-nya mengemukakan ada lima tingkatan kebutuhan manusia secara berjenjang : 1) fisik : sandang, pangan, dan papan; 2) rasa aman dan jaminan : tidak ada kekawatiran akan dikeluarkan dari tempat kerja sewaktu-waktu; 3) kasih sayang dan kebersamaan; 4) penghargaan dan pengakuan; dan 5) aktualisasi diri. (David & Newstorm, 1990:68-71; Hersey & Blanchard, 1993:33-38; French, 1986:113-114). Dikatakan bahwa pada umumnya kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya akan muncul setelah kebutuhan pada tingkatan sebelumnya terpenuhi/terpuaskan.

David Mc. Clelland (French, 1986:115-116; Wexley, 1991:227-231) dengan Three N yaitu : 1) *needs for achievement*; 2) *needs for power*; 3) *needs for affiliation*. Orang butuh berprestasi, kekuasaan dan afiliasi. Hasil penelitian David Mc. Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan kebutuhan manusia yang nyata, yang dapat dibedakan dengan yang lain, dan memerlukan motivasi yang cukup tinggi.

Frederik Herzberg (French, 1986:116-117; Hersey & Blanchard, 1993:69-74) menjelaskan bahwa ada faktor motivator yang bersifat langsung dan ada faktor *hygiene* yang bersifat tidak langsung, yang berkaitan dengan motivasi. Faktor-faktor motivator : prestasi, pengakuan, tanggungjawab. Faktor-faktor *hygiene* : kebijakan organisasi, pengawasan, gaji, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja.

Hersey & Blanchard (1986, 69-74) kaitannya dengan kerangka motivasi dan tujuan menjelaskan keterkaitan teori Maslow dengan Herzberg. Maslow mengidentifikasi kebutuhan atau motif yang ada pada seseorang dalam melakukan kegiatan, sedangkan Herzberg menitikberatkan pada keperluan kegiatan (prestasi) yang akan memotivasi seseorang dalam melakukan kegiatannya. Kebutuhan penghargaan, pengakuan, aktualisasi diri pada hiarki Maslow merupakan faktor motivator-nya Herzberg, sedangkan kebutuhan fisiologi, rasa aman dan jaminan, cinta kasih dan kerbersamaan, serta sebagian kebutuhan penghargaan dan pengakuan pada hiarki Maslow, identik dengan faktor *hygiene*-nya Herzberg.

Berdasarkan kajian teori yang berkaitan dengan motivasi, peneliti mendefinisikan motivasi adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai. Dorongan ini muncul dikarenakan adanya kebutuhan, dan peneliti berpendapat dengan kebutuhan dan tingkatan kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham H. Maslow, David Mc. Clelland yaitu kebutuhan untuk berprestasi, faktor internal ataupun faktor eksternal.

Keberhasilan pengelolaan kelas bergantung pada motivasi guru, artinya guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat mengelola kelas dengan baik dan tepat. Mengelola kelas itu sendiri bukanlah tujuan utama dari setiap guru, akan tetapi apabila guru dapat mengelola kelas dengan baik, maka kegiatan belajar mengajar-nya akan berjalan baik dan siswa-siswa-nya akan berprestasi tinggi. Mengelola kelas merupakan sarana/alat untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan belajar mengajar. Tujuan guru pada dasarnya adalah bagaimana guru dapat mentransfer materi pelajaran dengan baik, sehingga siswa dapat mengerti dan menerima materi pelajaran yang diajarkan.

Mencermati teori kebutuhan Abraham Maslow, teori kebutuhan berprestasi David Mc. Clelland, teori ekspektansi Victor H. Vroom, maka motivasi guru menjadi dasar pertama untuk keberhasilan guru dalam mengelola kelas. Guru yang puas dengan apa yang diperoleh atau apa yang dapat dicapai dari hasil dan lingkungan kerja akan dapat berperan banyak dibandingkan dengan guru yang memiliki motivasi rendah.

Disadari atau tidak, motivasi kerja guru akan mempengaruhi perilaku guru dalam melakukan tugas pekerjaannya. Guru yang pertama-tama memikirkan mengenai penghasilan/gaji akan memandang pekerjaannya sebagai sarana untuk mendapatkan uang, dan sekolah merupakan organisasi yang menjamin kesejahteraan guru. Guru akan cenderung agar sekolah menerima siswa baru dengan memperhatikan kemampuan ekonomi siswa/orang tua siswa. Guru akan berupaya untuk memberikan pelajaran tambahan sebanyak mungkin pada siswa agar mendapatkan tambahan honor sebagaimana diharapkan. Guru juga akan mengajar di banyak sekolah agar mendapat penghasilan tambahan. Akibat perilaku guru seperti itu, guru tidak akan sempat mempersiapkan pelajarannya dengan baik atau memeriksa tugas siswa satu per satu; guru hanya akan mengajar dengan metode mengajar yang mudah dilakukan baginya tanpa memperhatikan apakah siswa-siswanya dapat mengerti materi pelajaran yang diajarkannya.

Sebaliknya guru yang menaruh perhatian pada perkembangan siswa, akan berupaya menyumbangkan segala kemampuannya untuk kepentingan siswa. Guru berupaya membantu siswa yang mempunyai kemampuan belajar yang rendah. Guru

akan menggunakan berbagai metoda mengajar agar siswa dapat mengerti materi pelajaran yang diajarkannya. Guru tersebut akan mempunyai kreativitas yang tinggi; mau mengorbankan waktunya agar siswa bisa berprestasi. Guru akan merasa puas apabila siswa berhasil dengan baik.

Kedua perilaku guru yang digambarkan di atas tidak terlepas dari motivasi yang dimiliki guru. Guru yang satu mempunyai motivasi hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan hidup, sedangkan guru yang lain mempunyai motivasi yang tinggi, bukan untuk kepentingan diri guru itu sendiri, melainkan untuk kepentingan siswa, untuk kepentingan proses belajar mengajar yang dilakukannya agar siswa dapat menerima materi pelajaran yang diajarkannya, dapat mengembangkan potensi dirinya, dapat mempunyai wawasan yang luas dan berprestasi tinggi.

Guru yang memiliki motivasi yang tinggi dan tidak hanya untuk kepentingan dirinya, akan dapat melakukan pengelolaan kelas dengan tepat. Guru tersebut akan menaruh perhatian bagi siswa dan kelasnya. Guru akan melakukan yang terbaik bagi siswa. Dalam mentransfer materi pelajaran pada siswa, guru akan mempelajari dan mengatur kelas sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik. Guru akan mencermati kemampuan para siswa satu per satu, sehingga guru mengetahui kemampuan siswa pada tingkatan rendah, sedang atau tinggi. Dengan demikian guru akan menentukan siswa-siswa yang mana, yang perlu mendapat bimbingan yang banyak; guru dapat menentukan metoda mengajar atau media pembelajaran yang harus digunakan. Guru akan menentukan berapa banyak tugas yang perlu diberikan. Hubungan yang bagaimana yang perlu dilakukan guru dengan siswa, agar kesulitan belajar siswa dapat teratasi; motivasi belajar siswa terus meningkat.

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru ada hubungan dengan efektivitas pengelolaan kelas. Makin tinggi motivasi kerja guru, makin tinggi efektivitas pengelolaan kelas yang dapat dicapai. Demikian pula motivasi kerja guru ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan guru dalam arti guru yang memiliki motivasi kerja tinggi, akan berupaya untuk melakukan berbagai strategi untuk keberhasilan PBM-nya termasuk untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

### 3. Hakekat Gaya Kepemimpinan

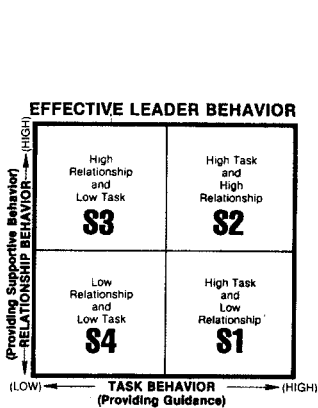
Gaya kepemimpinan (Bahasa Inggris : *Leadership Style*) diartikan sebagai pola tindak seseorang dari seorang pemimpin sebagai ciri kepemimpinannya. Definisi kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut. (Stodgill, 1974:259; Gary A. Yukl, 1994:2), antara lain : Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitasnya suatu kelompok ke tujuan yang ingin dicapainya bersama (Hemphill & Coons, 1957 : 7); Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling, 1984 : 46).

Gaya kepemimpinan akan menentukan sejauhmana efektivitas kepemimpinan, karena seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tepat, akan dapat mengoptimalkan dan memaksimalkan kepemimpinannya. Para pakar manajemen mendekati konsep efektivitas kepemimpinan dari segi sikap perilaku pemimpin, dengan anggapan bahwa kemampuan untuk membangkitkan, menggerakkan, dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin, agar mengikuti kemauan pemimpinnya tergantung pada gaya kepemimpinan dari pemimpin tersebut (Didi B. Djajamihardja dkk. 1994 : 32). Lebih lanjut dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada kewenangan yang dimiliki seorang pemimpin dikelompokkan menjadi tiga macam yaitu : 1) Gaya kepemimpinan autokratik (otoriter), 2) Gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif, dan 3) Gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire* atau *free rein*) (Didi B. Djajamihardja dkk. 1994 : 32; Winkel, 1987 : 117; Owens, 1981 : 149).

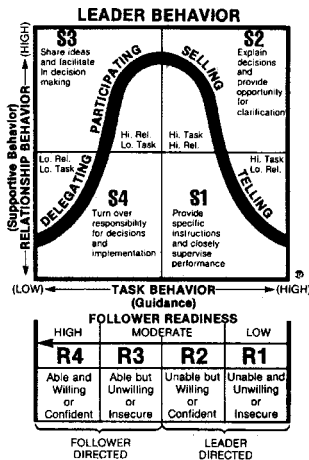
Para ahli menyatakan bahwa tidak ada satu gaya pun yang paling tepat yang dapat mengatasi permasalahan yang muncul dalam berbagai situasi yang berbeda. Pendekatan situasional merupakan alternatif untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang berbeda-beda. Kepemimpinan situasional menjelaskan bagaimana seseorang berperilaku.

Peneliti pada *Ohio States Leadership Studies*, Ralph Stodgill mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku individu ketika mengarahkan aktivitas suatu kelompok untuk mencapai tujuan, terdiri dari : 1) *initiating structure* : perilaku pemimpin yang berorientasi tugas; dan 2) *consideration* : perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan.

Seorang pemimpin yang berorientasi tugas akan mempunyai kecenderungan berperilaku untuk menginformasikan apa yang diharapkan dari mereka; memberikan tugas-tugas secara khusus; mengarahkan dan membantu pengikutnya menyelesaikan tugas-tugas yang harus diselesaikan; minta anggota kelompoknya untuk mengikuti standar peraturan dan ketentuan.



Gambar 1. Perluasan model kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey & Kenneth Blanchard.



Gambar 1. Gaya kepemimpinan situasional (perilaku pemimpin yang efektif) menurut Paul Hersey & Kenneth Blanchard.

Seorang pemimpin yang berorientasi hubungan akan mempunyai kecenderungan berperilaku untuk menyediakan waktu, mendengarkan anggota kelompoknya, menaruh perhatian pada permasalahan yang dikemukakan, ingin melakukan perubahan ke arah yang lebih baik; bersikap ramah dan bersahabat.

Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard mengembangkan penemuan Ohio States tersebut dalam konsep tersebut yang dinyatakan dalam empat kuadran dengan sumbu horisontal menyatakan perilaku yang berorientasi tugas dan sumbu vertikal menyatakan perilaku yang berorientasi hubungan.

Pada gambar 1 tampak bidang berbentuk bujur sangkar yang terbagi menjadi empat bagian yang sama; kuadran S1 menunjukkan perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan; kuadran S2 : tinggi tugas dan tinggi hubungan; kuadran S3 : rendah tugas dan tinggi hubungan; dan kuadran S4 : rendah tugas dan rendah hubungan. Keempat gaya dasar ini menjelaskan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku seseorang ketika mencoba mempengaruhi aktivitas yang dilakukan. Gaya kepemimpinan seseorang merupakan kombinasi perilaku yang berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan.

Pada gambar 2 tampak hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan didefinisikan sebagai berikut :

*Task behaviour – The extent to which leaders are likely to organize and define role of the members of their group (followers); to explain what activities each is to do and when, where, and how tasks are to be accomplished; characterized by endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channel of communications, and ways of getting jobs accomplished.*

*Relationship behaviour – The extent to which leaders are likely to maintain personal relationships between themselves and members of their group (followers) by opening up channels of communications, providing socioemotional support, “psychological strokes”, and facilitating behaviors. (Hersey & Blanchard, 1993 : 129)*

Secara sederhana perilaku tugas diartikan luasnya kesempatan atau banyaknya waktu serta tindakan yang dipergunakan seorang pemimpin sebagai dasar dalam melakukan aktivitasnya dengan melakukan komunikasi satu arah dalam kerangka memberi penjelasan, instruksi atau petunjuk mengenai apa yang harus dilakukan, dimana, kapan, dan bagaimana melakukannya serta dengan cara apa tugas-tugas dapat diselesaikan. Sedangkan perilaku hubungan diartikan luasnya kesempatan atau banyaknya waktu serta tindakan yang dipergunakan pemimpin sebagai dasar melakukan komunikasi dua arah dalam kerangka memberikan dukungan sosio-emosional, pengaruh-pengaruh psikologis serta kesempatan yang diberikan kepada para anggota/pengikut untuk berpartisipasi dan berinisiatif.

Siswa sebagai subjek pendidikan dalam PBM, dapat dipastikan mempunyai kemampuan dan karakter yang berbeda-beda, karena mempunyai tingkat kematangan yang berbeda. Peneliti mendefinisikan gaya kepemimpinan guru adalah pola tindakan yang dilakukan guru, yang disesuaikan dengan kebutuhan berdasarkan kemampuan siswa. Pola tindakan yang perlu dimiliki guru adalah pola tindak yang berorientasi pada tugas, dan yang berorientasi pada hubungan.

Pola tindakan yang berorientasi pada tugas bertujuan untuk membantu siswa terutama yang mempunyai kemampuan melakukan tugas rendah, agar dapat

menyelesaikan tugas dengan benar. Pola tindak yang berorientasi pada hubungan bertujuan untuk mengkondisikan situasi kelas/belajar mengajar (memotivasi atau menstimulasi atau mempengaruhi), agar tugas/kegiatan guru dan siswa dapat dilakukan dengan tepat.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan paparan di atas, peneliti menyimpulkan gaya kepemimpinan yang perlu dimiliki guru adalah gaya kepemimpinan situasional, artinya seorang guru perlu memiliki kemampuan untuk menggunakan suatu gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan kelas dalam melaksanakan PBM.

Gaya kepemimpinan ini akan menentukan efektivitas dan efisiensi kepemimpinan seseorang. Pengelolaan kelas yang berhasil dengan baik akan ditentukan pula oleh kepemimpinan dan gaya kepemimpinan guru yang mengelola kelas tersebut. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak terpisahkan.

Selain faktor motivasi kerja guru, faktor lain yang ada pada pribadi guru dan ikut menentukan efektivitas pengelolaan kelas yaitu gaya kepemimpinan guru. Gaya kepemimpinan adalah bagian dari kepemimpinan seorang guru yang disadari atau tidak, dimiliki oleh guru tersebut. Gaya memimpin kelas memberikan bobot tersendiri bagi guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dalam mentransfer materi pelajaran pada siswa.

Kemampuan siswa akan menentukan apa yang harus dilakukan guru agar materi pelajaran yang diajarkan dapat diterima, dipahami siswa, serta tujuan pengajaran dapat dicapai. Kemampuan siswa diistilahkan oleh Hersey & Blanchard sebagai tingkat kematangan siswa, yaitu : rendah, moderat, dan tinggi. Masing-masing tingkat kematangan ini memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Berkenaan hal itu, peneliti berpendapat perlunya gaya kepemimpinan situasional, yang menurut Hersey & Blanchard, didasarkan pada : 1) *the amount of guidance and direction (task behavior) a leader gives*; 2) *the amount of sosio-emotional support (relationship behavior) a leader provides*; and 3) *the readiness level that the follower exhibit in performing a specific task, function or objectives*. (1993 : 194).

Kesiapan/kondisi kemampuan siswa yang tidak sama satu dengan yang lain merupakan faktor yang nyata ada dalam kelas dan tidak bisa dihilangkan. Oleh karena itu pengelolaan kelas yang harus dilakukan guru, salah satunya untuk mengatasi hal tersebut, dan siswa tetap dapat menerima materi pelajaran serta berprestasi.

Pengelolaan kelas memiliki fungsi yang jelas. Tujuan pengelolaan kelas yaitu menciptakan dan menjaga kondisi kelas agar PBM dapat berlangsung dengan baik sesuai dengan sasarannya. Artinya upaya yang dilakukan oleh guru, agar siswa-siswa yang kemampuannya tidak semuanya sama, dapat mengikuti dan menguasai materi pelajaran yang diajarkan guru.

Kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan situasionalnya yang dimiliki guru merupakan solusi untuk keberhasilan pengelolaan kelas yang efektif. Guru akan selalu mempelajari kondisi siswa di kelas tempat guru tersebut mengajar, dan menentukan apa yang harus dilakukan oleh guru, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan tujuan pengajaran tercapai. Menurut Hersey & Blanchard, perilaku tugas dan perilaku hubungan akan mengoptimalkan kegiatan belajar mengajar di kelas tersebut.

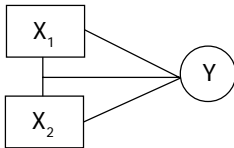
Berdasarkan pada ketiga paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kelas yang efektif dapat dicapai dengan motivasi kerja guru yang tinggi, dan gaya kepemimpinan situasional yang dianut oleh guru.

#### D. Pengajuan Hipotesis

1. Ada hubungan positif antara motivasi kerja guru dengan efektivitas pengelolaan kelas.
2. Ada hubungan antara gaya kepemimpinan guru dengan.
3. Ada hubungan positif antara motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama dengan efektivitas pengelolaan kelas.

#### E. Metodologi Penelitian

1. Metode penelitian yang dipergunakan adalah deskriptif korelasional. Hubungan ketiga variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Populasi Dan Sampel

Jumlah subjek populasi untuk penelitian adalah jumlah subjek populasi setelah dikurangi dengan jumlah subjek sampel untuk uji coba instrumen yaitu  $231 - 40 = 191$ . Peneliti menentukan, untuk penelitian setiap SMUK yang diteliti, diambil 12 subjek sampel, sehingga jumlah keseluruhan subjek sampel yaitu 60. Jumlah subjek sampel yang diambil juga lebih dari jumlah minimal menurut Gay.

**Tabel 1.** Jumlah Subjek Populasi & Jumlah Subjek Sampel Guru SMUK BPK PENABUR di Jakarta Untuk Penelitian

No.	Lokasi Populasi	Jumlah Subjek Populasi	Jumlah Subjek Sampel
1	2	3	4
1	SMUK 1 Tanjung Duren	47	12
2	SMUK 2 Pintu Air	35	12
3	SMUK 3 Gunung Sahari	41	12
4	SMUK 4 Surya Sarana	28	12
5	SMUK 5 Kelapa Gading	40	12
	Jumlah Keseluruhan	191	60

#### F. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Deskripsi Data

Jumlah responden yang dikutsertakan 60 orang guru SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta yang mengajar pada tahun pelajaran 1999/2000, sedangkan angket

penelitian yang kembali sejumlah 58 responden. Variabel-variabel yang diukur , yaitu, 1) motivasi kerja guru ( $X_1$ ), 2) gaya kepemimpinan guru ( $X_2$ ), dan 3) efektivitas pengelolaan kelas ( $Y$ ). Dengan menggunakan bantuan program komputer statistik SPSS 10 (*Statistical Program and Services Solutions 10*) diperoleh :

**Tabel 2.** Skor Minimum, Maksimum, Rerata, Median, Varians dan Standar Deviasi Variabel Motivasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) dan Efektivitas Pengelolaan Kelas ( $Y$ )

No.	Variabel	Skor					
		Min.	Maks	Rerata	Median	Varians	SD
1	Motivasi kerja guru ( $X_1$ )	125	196	159.83	159.50	245.022	15.65
2	Gaya kepemimpinan guru ( $X_2$ )	132	191	161.76	161.00	176.292	13.28
3	Efektivitas pengelolaan kelas ( $Y$ )	159	219	186.38	184.50	180.029	13.42

## 2. Analisis

Dari ketiga hasil pengujian hipotesis ternyata semua hipotesis menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Pembahasan lebih lanjut dari hasil penelitian ini dijelaskan, sebagai berikut :

- a. Jika dilihat dari hubungan antara motivasi kerja ( $X_1$ ), dan efektivitas pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta ( $Y$ ) sebesar  $0,377 >$  dari  $r_{\text{tabel}} = 0,266$ .

Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan efektivitas pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta. Angka koefisien korelasi ini selain bermakna bahwa hipotesis penelitian dapat diterima, namun sekaligus menjelaskan bahwa 37,70% efektivitas pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta ditentukan oleh faktor motivasi kerja. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru, semakin efektif pula pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta. Dorongan ini muncul dikarenakan adanya kebutuhan, dan peneliti sependapat dengan kebutuhan dan tingkatan kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham H. Maslow, David Mc. Clelland yaitu kebutuhan untuk berprestasi, faktor internal ataupun faktor eksternal.

Dengan kontribusi faktor motivasi kerja guru sebesar 37,70 % bagi efektivitas pengelolaan kelas, yang berarti bahwa kontribusi tersebut berada pada taraf sedang-sedang saja. Pada kontribusi faktor motivasi kerja ini seharusnya cukup tinggi mengingat adanya kebutuhan internal bagi guru. Namun demikian perlu menjadi perhatian mengapa kontribusinya hanya sedang-sedang saja.

2. Gaya kepemimpinan guru ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas kedua juga memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan efektivitas pengelolaan kelas ( $Y$ ) SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta sebesar  $0,431 >$  dari  $r_{\text{tabel}} = 0,266$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan guru dan efektivitas pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta. Angka koefisien korelasi ini selain bermakna bahwa hipotesis

penelitian dapat diterima, namun sekaligus menjelaskan bahwa 43,10 % efektivitas pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta ditentukan oleh faktor gaya kepemimpinan guru. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan guru, semakin efektif pula pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta.

Kontribusi faktor gaya kepemimpinan bagi efektivitas pengelolaan kelas sebesar 43,10 % lebih besar dibandingkan dengan kontribusi faktor motivasi kerja dalam penelitian ini yang hanya 37,70 %. Kontribusi faktor gaya kepemimpinan ini juga masih berada pada taraf sedang. Peneliti menginterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan sebagai faktor penting dalam melakukan tugas mengelola kelas (baca tugas mengajar) belum dioptimalkan karena belum disadari sepenuhnya potensi dari gaya kepemimpinan dalam PBM.

3. Efektivitas pengelolaan kelas (Y) SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta yang merupakan implementasi dari motivasi kerja guru ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan guru ( $X_2$ ) secara bersama-sama.

Hasil perhitungan  $R_{y,12} = 0,654$ . Angka koefisien korelasi ini selain bermakna bahwa hipotesis penelitian bisa diterima, juga menjelaskan bahwa 42,80 % efektivitas pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta ditentukan oleh kedua variabel bebas motivasi kerja guru dan gaya kepemimpinan guru. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi dan gaya kepemimpinan guru, maka semakin efektif pengelolaan kelas SMU Kristen BPK Penabur di Jakarta.

Kontribusi yang sedang-sedang saja yaitu hanya sebesar 42,10 %, menunjukkan bahwa adanya hal-hal yang berkaitan dengan faktor motivasi kerja dan gaya kepemimpinan guru yang perlu diteliti lebih lanjut yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan kelas yang maksimal.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama faktor motivasi kerja dan gaya kepemimpinan guru memberikan kontribusi sebesar 42,80 % bagi efektivitas pengelolaan kelas, yang juga berada pada taraf sedang. Dengan demikian perlu dicermati bahwa ada hal-hal yang perlu diupayakan agar pengelolaan kelas dapat mempunyai tingkat efektivitas yang tinggi. Artinya faktor motivasi kerja guru yang pertama-tama perlu ditingkatkan, kemudian pemanfaatan gaya kepemimpinan guru yang variatif juga perlu ditingkatkan, ataukah ada faktor-faktor lainnya.

## G. Kesimpulan, Implikasi, dan Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Kontribusi motivasi kerja guru terhadap efektivitas pengelolaan kelas, yaitu mengkondisikan kelas dengan pendekatan memodifikasi perilaku, memfasilitasi iklim sosio-emosional, dan memfasilitasi proses dinamika, masih belum optimal, hanya 37,70 %.
2. Kontribusi gaya kepemimpinan guru terhadap efektivitas pengelolaan kelas, juga masih belum optimal (43,10 %), meskipun sedikit lebih tinggi dari kontribusi motivasi kerja.
3. Secara bersama-sama kontribusi motivasi kerja dan gaya kepemimpinan guru-guru SMU Kristen BPK Penabur di Jakarta juga masih belum optimal (42,80 %).

## H. Implikasi

1. Dengan kontribusi motivasi kerja guru sebesar 37,70%; gaya kepemimpinan guru sebesar 43,10%; dan secara bersama-sama kedua variabel sebesar 42,80%, menunjukkan bahwa tingkat ketercapaiannya pengelolaan kelas yang efektif belum optimal. Artinya motivasi kerja guru-guru SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta belum cukup tinggi untuk melakukan pengelolaan kelas yang efektif, dan belum cukup banyak memanfaatkan gaya kepemimpinan guru yang bervariasi. Hal ini menunjukkan tingkat keberhasilan siswa yang dihasilkan dari peranan guru dalam mengelola kelas rendah.
2. Faktor motivasi kerja guru sebagai penggerak dari tujuan kegiatan yang ingin dicapai perlu selalu dikondisikan atau ditingkatkan. Artinya pengurus BPK PENABUR Jakarta perlu selalu mengupayakan agar motivasi kerja guru tinggi.
3. SMU Kristen BPK PENABUR, cepat atau lambat akan tersaingi oleh sekolah-sekolah yang lebih baik dalam melakukan pengelolaan kelas; memiliki guru-guru yang profesional dan bermotivasi kerja tinggi; memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi; secara bersama-sama memiliki komitmen yang kuat untuk melaksanakan misinya dalam rangka mencapai visi.

## I. Saran

1. Pengurus BPK PENABUR Jakarta perlu menelaah lebih jauh faktor penyebab motivasi kerja guru yang rendah, dan mengupayakan agar meningkat. Pada kondisi motivasi kerja guru tinggi perlu dijaga. Dari hasil kuesioner terlihat bahwa guru-guru yang masa kerjanya kurang dari 5 tahun merasa imbal jasa berupa gaji/honor yang diterima cukup memadai, sedangkan guru-guru dengan masa kerja lebih dari 5 tahun merasa gaji/honor yang diterima tidak memadai dan tidak menarik. Secara kongkrit saran peneliti mengenai imbal jasa adalah perlu ada sistem dan pemberian imbal jasa yang lebih tepat dan secara periodikal selalu dikaji ulang, agar guru-guru yang berpengalaman dan berkualitas tidak keluar dari BPK PENABUR hanya karena imbal jasa.
2. Kemampuan guru untuk menggunakan gaya kepemimpinan guru yang variatif sesuai dengan kebutuhan dalam proses belajar-mengajar perlu ditingkatkan, karena akan meningkatkan efektivitas pengelolaan kelas, artinya hasil belajar dan prestasi siswa akan terus meningkat. Untuk itu guru-guru SMU Kristen BPK PENABUR perlu diberikan pemahaman melalui pembinaan/pelatihan mengenai manfaat gaya kepemimpinan situasional bagi keberhasilan PBM. Gaya kepemimpinan situasional menyesuaikan dengan kondisi siswa. Adanya tindakan yang berbeda yang perlu dilakukan pada siswa yang memiliki kemampuan belajar tinggi, sedang, dan rendah.
3. Pengurus BPK PENABUR Jakarta melalui kepala sekolah perlu menetapkan pengelolaan kelas yang efektif sebagai kebijakan sekolah yang mewajibkan guru-guru-nya melakukan pengelolaan kelas dengan fungsi, yaitu mengkondisikan kelas dengan pendekatan memodifikasi perilaku, memfasilitasi iklim sosio-emosional, dan memfasilitasi proses dinamika; dengan mengoptimalkan gaya kepemimpinannya secara bervariasi. Selain menjadi kebijakan dan manajemen sekolah perlu menyusun perencanaan dan strategi untuk mengimplementasikan pengelolaan kelas dengan tepat; disiapkan instrumen supervisi untuk mengukur keberhasilannya, serta untuk membantu

guru dalam mengatasi berbagai hambatan dalam pengelolaan kelas tersebut, perlu dilakukan sosialisasi, pelatihan guru-guru dalam melakukan tugas pekerjaannya sebagai pengelola kelas secara terencana dan kontinu.

4. Untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kelas SMU Kristen BPK PENABUR di Jakarta, maka perlu dilakukan penelitian lain seperti misalnya 1) Tingkat kepuasan kerja guru-guru SMU Kristen BPK PENABUR Jakarta; 2) Penggunaan metode pengajaran yang inovatif dan kreatif dalam pengelolaan kelas.

## Daftar Pustaka

- Aldag, Ramon J. & Stearns, Timothy M. (1987). *Management*. Cincinnati : South-Western Publishing Co.
- Arikunto, Suharsimi. (1995). *Manajemen penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Cooper, James M. (1995). *Classroom teaching Skills*. Lexington : D.C. Heath and Company.
- Depdiknas. (1994). *Kurikulum SMU – petunjuk pelaksanaan administrasi pendidikan di sekolah*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen Dirdikmenun.
- Djadjamihardja, Didi R., et.al. (1994). *Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan serta efektivitas kepemimpinan*. Jakarta : Institut Bankir Indonesia.
- Donelly, James H., Jr., Gibson, James L., and Ivancevich, John M. (1989). *Management, principles and functions*. Boston .
- Hadiat. (1984). *Pengelolaan Kelas*. Bandung : Depdikbud P3G IPA.
- Hayat, Bahrul. (1997). *Manual item and test analysis (ITEMAN)*. Jakarta : Depdikbud Balitbang Puslitbangsisjian.
- Hersey & Blanchard. (1993). *Management of organizational behavior – utilizing human resources*. Sixth Edition. New Jersey : Prentice Hall International. Inc.
- Kuratko, F. Donald, and Hodgetts, M. Richard,. (1998). *Management*. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
- Samana, A. (1994). *Profesionalisme keguruan*. Yogyakarta : Kanisius.
- Sevilla, Consuello G, dkk. (1993). *Pengantar metode penelitian*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Santoso, Singgih. (2000). *SPSS – SPSS – Buku latihan spss statistik parametrik versi 10*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Usman, Moh. Uzer. (1996). *Menjadi guru profesional*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Vembriarto, St., dkk. (1994). *Kamus pendidikan*. Jakarta : Grasindo.
- Winkel, W.S. (1987). *Psikologi pengajaran*. Jakarta : P.T. Gramedia.
- Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in organizations 3e*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prenhallindo.