

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Temuan yang diperoleh dalam kajian penelitian tentang studi korelasional antara iklim organisasi dan motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja guru SMK Negeri se kota Samarinda tahun 2003, adalah :

1. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja
2. Terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja
3. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja

Berdasarkan temuan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perbaikan iklim organisasi yang terbuka dan berpihak kepada guru serta melalui motivasi berprestasi dimana guru dapat mendorong dirinya sendiri untuk berprestasi sebaik mungkin. Iklim organisasi dapat diperbaharui dengan cara meningkatkan : (a) susunan organisasi yang terbuka, tidak terlalu formal dan tidak sentralistik (b) standard kerja yang dinamis yang tidak kaku dan tanpa peraturan yang ketat, (c) meningkatkan rasa tanggung Jawab guru dalam melaksanakan tugas dengan memberi kepercayaan penuh kepada guru dalam menjalankan tugas, kurangi rasa tidak percaya dan rasa meragukan terhadap kemampuan guru (d) keterlibatan, keikutsertaan guru dalam organisasi dengan cara membagi tugas secara adil dan musyawarah (e) pengakuan atas hasil pekerjaan dengan memberi pujian, insentif atau jenis reward lainnya (f) pemberian sanksi/hukuman yang adil, (g) gaya manajemen yang mendukung bawahan yaitu manajemen situasional dimana pimpinan dapat melakukan kepemimpinan berdasarkan situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan kerja serta berpihak kepada kepentingan guru.

Sedangkan untuk peningkatan motivasi berprestasi para guru dapat dilakukan oleh guru itu sendiri maupun dukungan dari pimpinan dengan cara : (a) memberikan dorongan kepada guru untuk mencapai tujuan sekolah/organisasi secara realistis , (b) memberi dorongan kepada guru agar memiliki keyakinan diri bahwa dirinya mampu dalam menyelesaikan tugas yang diamanatkan, (c) memberi dorongan kepada guru untuk siap menghadapi persaingan karena persaingan justru akan menimbulkan dorongan seseorang untuk maju, (d) memberi dorongan kepada guru untuk memiliki kebanggaan diri bahwa dirinya berpotensi dan berguna, (e) memberi dorongan kepada guru agar berusaha menjalankan tugas dengan baik, (f) memberikan dorongan kepada guru memiliki tanggung jawab yang besar, (g) memberikan dorongan kepada guru untuk melakukan umpan balik atas kelebihan dan kekurangan yang dia miliki, (h) memberikan dorongan kepada guru untuk siap menghadapi resiko yang terjadi pada pekerjaan.

Iklim organisasi yang terbuka dan motivasi berprestasi yang berjalan dengan baik di sekolah akan berdampak pada tercapainya kepuasan kerja sehingga guru dapat bekerja dengan senang, bangga dan bersemangat. Kepuasan kerja ini akah bermuara kepada keberhasilan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru ini dapat terlihat dari karena guru (a) merasa memperoleh imbalan yang pantas/adil, (b) merasa memperoleh kondisi kerja yang menyenangkan, (c) merasa memperoleh penghargaan dari pimpinan, (d) merasa memperoleh dukungan dari rekan sekerja, dan (e) merasa bangga atas keberhasilan menyelesaikan pekerjaan.

## B. Implikasi

Kepuasan kerja guru adalah perasaan seorang guru berupa rasa memperoleh imbalan yang pantas/adil, kondisi kerja yang menyenangkan, memperoleh penghargaan, dukungan dari rekan sekerja, berhasil menyelesaikan pekerjaan karena keadaan pekerjaan yang memenuhi harapan. Kepuasan kerja merupakan perasaan guru yang menyenangkan mengenai pekerjaannya berdasarkan atas harapan guru di satu pihak dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/organisasi di lain pihak. Kepuasan kerja di sekolah ditunjukkan oleh sikap guru yang bekerja dengan senang hati dan sukarela. Guru yang puas akan mempunyai sikap yang positif pada pekerjaan. Guru akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya seolah-olah tanpa beban hal ini dikarenakan guru merasa harapannya telah terpenuhi seperti memperoleh imbalan yang pantas/adil, memperoleh kondisi kerja yang menyenangkan, memperoleh penghargaan dari pimpinan, memperoleh dukungan dari rekan sekerja, dan memperoleh kebanggaan atas keberhasilan menyelesaikan pekerjaan.

Kepuasan kerja guru akan terpenuhi dengan cara memenuhi harapan guru dengan imbalan. Kesesuaian antara harapan, keinginan dan tujuan guru dengan imbalan atau pemberian dari tempatnya bekerja akan membuat guru menjadi puas. Namun jika harapan, keinginan dan tujuan guru tidak seimbang dengan imbalan, maka akan mengakibatkan guru kurang puas dan bahkan menjadi tidak puas.

Implikasi hasil penelitian pada masalah iklim organisasi dan motivasi berprestasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja ialah bahwa kedua variabel tersebut ternyata berhubungan dengan kepuasan kerja, kedua variabel memberi sumbangan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sekolah yang mengkondisikan iklim organisasi yang dinamis, terbuka dimana pemimpin dapat mengendalikan situasi organisasi yang berorientasi pada para pekerja/guru sebagai bawahan. Sementara itu guru juga dapat memotivasi diri mereka sendiri untuk bekerja mencapai puncak prestasi. Orientasi untuk berprestasi ini akan mendorong guru untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Adanya iklim organisasi yang terbuka dan berpihak pada guru dan motivasi berprestasi yang berasal dari lubuk hati guru maka guru akan terpenuhi harapannya, kepuasannya dan kesadarannya dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Iklim organisasi adalah sikap, nilai, norma dan perasaan yang dimiliki oleh guru sehubungan dengan organisasi sekolah. Sikap tersebut akibat terjadinya interaksi antara struktur organisasi yang terbuka, standard kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab guru, keterlibatan/keikutsertaan guru dalam organisasi, pengakuan atas hasil pekerjaan, gaya manajemen yang mendukung.

Iklim organisasi yang terbuka, demokrasi, dinamis dan berorientasi kepada pekerja akan terwujud jika pimpinan dapat melaksanakan gaya kepemimpinan yang mengarah kepada situasi dan kondisi yang berpihak kepada guru. Suasana yang demokratis dan tidak cenderung kaku/terlalu formal akan memberi kesan yang baik kepada guru. Iklim yang menyenangkan sangat diharapkan oleh guru karena akan memberikan keuntungan yang lebih baik kepada dia seperti prestasi, kepuasan kerja yang berdampak kepada semangat kerja. Sebaliknya iklim yang tidak menyenangkan seperti kepemimpinan yang tidak mendukung guru, suasana yang kaku, terlalu formal, terlalu berpangku pada peraturan yang kaku akan membuat suasana tidak menyenangkan akan berakibat kepada penurunan prestasi, penurunan kepuasan kerja dan menghilangkan semangat kerja.

Motivasi berprestasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seorang guru untuk berprestasi dan berusaha berprestasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi berprestasi merupakan faktor pendukung pada kepuasan kerja. Guru mengajar karena punya motif, guru mengajar karena adanya motivasi yang mendasari dirinya untuk mengajar. Motivasi bisa terjadi

jika kebutuhan guru untuk berprestasi terpenuhi dan situasi organisasi juga mendukung terselenggaranya prestasi seperti guru dapat berkesempatan untuk meningkatkan karirnya, guru memperoleh reward/penghargaan karena berhasil dalam tugas namun juga memberikan sanksi/hukuman yang adil bagi guru yang gagal, suasana persaingan yang sehat di dalam organisasi, dan komunikasi yang terbuka antara guru dengan pimpinan serta keadaan organisasi atau pekerjaan yang mampu menimbulkan kebanggaan pada dirinya akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

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

Sehubungan dengan hal tersebut maka berikut ini akan dikemukakan beberapa upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah melalui iklim organisasi dan motivasi berprestasi, yaitu :

### 1. Upaya Peningkatan Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang terbuka, kondusif, dinamis dan berpihak pada guru akan tercipta jika 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. Guru sendiri akan dapat memberikan respon yang positif kepada pimpinan, sehingga iklim organisasi berjalan seiring dengan keinginan guru dan keinginan pimpinan. Oleh karena itu perlu diadakan perbaikan-perbaikan dalam meningkatkan iklim organisasi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Pertama. Struktur organisasi dibuat secara terbuka dan mempertimbangkan aspirasi guru. Struktur organisasi dibuat tidak boleh terlalu banyak melibatkan orang, namun disesuaikan dengan komposisi yang diperlukan. Terlalu banyaknya orang yang terlibat dalam perstrukturian tidak hanya akan berakibat kepada tidak efektifnya pekerjaan namun juga akan menimbulkan biaya tinggi bagi sekolah.

Kedua. Pemberian kebebasan kepada guru untuk melakukan pekerjaan sebagai guru, dengan memberikan peraturan yang tidak kaku namun bisa di fleksibelkan akan membuat guru bekerja dengan baik. Sebaliknya penstrukturian organisasi yang tertutup, sentralisasi yang tinggi, formalisasi, dan orientasi pada peraturan akan menimbulkan iklim organisasi yang tidak menyenangkan bagi guru sehingga akan menurunkan prestasi dan kepuasan kerja. Maka usahakan iklim organisasi dibuat desentralisasi dan memberikan kepercayaan kepada guru yang penuh.

Ketiga. Standardisasi pekerjaan dibuat di sekolah hendaknya bukan membuat guru semakin bingung dan tidak tahu apa yang harus dilakukan. Namun standar yang di buat di sekolah adalah bervariasi dan bisa di rubah sesuai dengan keadaan. Misalnya dalam pembuatan persiapan mengajar sekolah dapat menentukan standar yang bisa di ikuti dan di buat oleh guru, modul untuk kepentingan proses belajar mengajar di SMK dapat dibuat dengan standar yang bisa diikuti oleh guru, dalam penanganan siswa, sekolah dapat menentukan langkah yang terbaik yang diakui oleh semua guru dalam menentukan standar penanganan siswa. Penentuan standard pekerjaan yang terlalu formal, terlalu mengikuti aturan yang baku akan membuat guru kesulitan dalam menyesuainya. Dengan demikian standar kinerja di suatu sekolah hendaknya disesuaikan dengan kemampuan dan keinginan guru dan bukan guru yang harus terpaksa menyesuaikan

standard kinerja yang baku, atau guru harus mengikuti juknis, juklak dan petunjuk-petunjuk formal lainnya.

Keempat. Kebijakan dan praktik kepemimpinan akan menimbulkan iklim yang menyenangkan jika pimpinan dalam menerapkan secara terbuka, transparan, melibatkan semua guru dalam pembuatan keputusan, adanya saling menghargai diantara mereka. Namun praktik kepemimpinan yang kaku, egois dan otoriter justru akan membuat iklim organisasi menjadi tidak menyenangkan. Upaya yang lebih baik adalah kepala sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinan situasional yang mengacu kepada : suportif yaitu dengan melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri pada guru, direktif dengan melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para guru mencapai tujuan yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang ada padanya, partisipatif yaitu melibatkan para guru dalam rangka pengambilan keputusan, dan membantu guru pada saat menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rumit, berorientasi pada prestasi dengan melalui pemberian paket kerja kepada guru dan memberi kesempatan mereka untuk berprestasi sebaik mungkin.

Kelima. Meningkatkan komitmen para guru akan tugasnya sebagai guru dan pengabdianya dalam mempersiapkan sumber daya manusia. Komitmen ini dapat terlihat dari keterlibatan dan loyalitas guru kepada organisasi yang dilakukan dengan sebaik-baiknya. Komitmen ini dapat terjadi jika para guru memang benar-benar tertarik, dan berminat besar kepada tugasnya sebagai guru. Langkah meningkatkan komitmen dapat dilakukan dengan cara saling menegur dan mengingatkan kepada guru akan peranannya di sekolah. Teguran bisa dilakukan oleh Kepala Sekolah selaku pimpinan, namun bisa pula guru itu sendiri untuk selalu meningkatkan komitmennya kepada tugasnya.

## 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. Setiap guru berbeda kebutuhan, sikap dan minat akibat dari perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi. Oleh karena itu hendaknya kepala sekolah dapat memahami karakteristik tersebut agar dapat menentukan langkah-langkah untuk memotivasi guru. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru adalah :

Pertama. Tujuan organisasi hendaknya jelas dimengerti, dipahami dan dapat dilaksanakan oleh guru, sehingga guru dapat termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi akan melakukan pekerjaan yang mempunyai tujuan jelas dan nyata. Jika pekerjaan tidak jelas di mata mereka maka ia tidak akan terdorong untuk melakukan pekerjaan.

Kedua. Orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi mempunyai kebanggaan kepada pekerjaan dan mempunyai keinginan untuk selalu berprestasi. Oleh karena itu organisasi sekolah hendaknya dapat mendorong guru untuk meningkatkan karirnya. Guru dapat berkarir sampai puncak prestasi merupakan suatu kebutuhan asasi bagi guru. Memberi keleluasaan dan kepercayaan kepada guru untuk berinovasi dan berkreasi dalam menjalankan tugasnya merupakan langkah yang efektif untuk membangkitkan motivasi berprestasi guru.

Ketiga. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada guru yang berhasil, penghargaan dan pengakuan kepada guru akan menimbulkan keyakinan guru menjadi tinggi, guru juga punya perasaan merasa berharga di depan pimpinan. Penghargaan dan pengakuan bisa berupa pujian atas keberhasilan, pemberian honor/uang transportasi, dana insentif, memperoleh simpati dan

penghormatan dari siswa maupun sesama guru merupakan suatu penghargaan yang penting bagi guru untuk memicu motivasi kerjanya. Namun penghargaan yang berlebih-lebihan akan membosankan dan tidak berkesan lagi sehingga tidak bisa lagi digunakan alat untuk memotivasi berprestasi guru.

Keempat. Pemberian sanksi/hukuman bagi guru yang gagal dalam menjalankan tugas juga merupakan alat untuk memotivasi guru untuk berprestasi. Namun hukuman yang bagaimana yang dirasa adil dan bijak perlu dipikirkan bersama diantara mereka. Sehingga jangan sampai terjadi hukuman akan membuat guru malu, frustrasi dan menjadi jatuh mentalnya. Sebenarnya teguran yang di berikan secara bijak oleh Kepala Sekolah kepada guru yang gagal dalam menjalankan tugas sudah merupakan hukuman yang positif bagi guru.

Kelima. Orang yang mempunyai motivasi berprestasi akan menyukai 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.

### C. Saran

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

Pertama. Kepuasan kerja guru dapat berdampak kepada peningkatan kinerja guru. Dimana guru yang puas dalam bekerja akan berusaha untuk bekerja sebaik-baiknya. Oleh karena itu kepuasan kerja harus selalu diupayakan oleh organisasi kepada guru.

Kedua. Iklim organisasi dapat diterapkan oleh guru dan warga sekolah melalui upaya keterbukaan, demokrasi dalam organisasi dan saling menghargai diantara warga sekolah.

Ketiga. Kepala Sekolah dapat memberikan penghargaan maupun hukuman kepada guru dengan cara yang bijak. Untuk itu kepala sekolah diharapkan untuk selalu menjalin komunikasi yang baik kepada guru dengan memperhatikan keinginan/aspirasi guru.

Keempat. Motivasi berprestasi merupakan motivasi yang didasarkan pada kekuatan yang ada dalam diri manusia. Upayakan agar sekolah selalu berjalan dinamis dengan membuat rencana dan program yang matang yang bisa dijalankan, rumuskan tujuan sekolah secara jelas, pembagian tugas yang adil dan merata, serta upayakan persaingan sesama guru di sekolah dapat dikendalikan dengan baik serta memberikan pekerjaan dengan resiko yang ringan.

Kelima. Guru hendaknya selalu meningkatkan motivasi dan memotivasi dirinya sendiri untuk berkarya sebaik-baiknya. Untuk mencapai tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya dan berusaha mementingkan organisasi daripada kepentingan diri pribadi.

**[Ke Instrumen Penelitian]**

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm> diakses tanggal 10 Juni 2003.
- \_\_\_\_\_. Mendiknas melantik Rektor Unesa. Dalam Harian Republika, Sabtu 4 Mei 2002
- \_\_\_\_\_. Hubungan Gaya Kepimpinan dan Motivasi Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Zon A Di Bahagian Kuching, Sarawak , diakses dari ; <http://www.Webcasmy.com>, diakses tanggal 10 Juni 2003
- Abi Sujak. Kepemimpinan Manajer. Jakarta: Rajawali Pers, 1990
- Arni Muhammad. Komunikasi Organisasi. Jakarta : Bumi Aksara, 1996
- Beck, Robert C. Motivation. Sec. Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1983
- Brophy, Jere, R. Educational Psychologi. (New York: Longman, 1990) p. 2005
- Davis, Keith dan John W. Nestrrom. Perilaku Organisasi. Jilid I, Edisi 7, Jakarta : Erlangga, 1985
- Dedi Supriadi. Mengangkat Citra dan Martabat Guru. Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 1998
- Fraser T.M. Human Stress, Work and Satisfaction. terjemahan Ny. L Mulyana, Jakarta: Pustaka Binaman Presindo, 1993
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donelly, Jr. Organizations: Behaviour, Structure, Processes. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1991
- H.A.R, Tilaar. Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21. Magelang: Tera Indonesia, 1999
- Hasibuan, S.P. Melayu. Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah. Jakarta: Gunung Agung, 1996
- \_\_\_\_\_. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara, 2001
- Hersey, Paul, Keneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. Management of Organizational Behaviour. New Jersey: Prentice Hall, 1996
- Hoy, Wayne K. dan Cicil G. Miske. Educational Administration. New York: Rondo House, 1982
- Indra Djati Sidi. Pendidikan dan Peran Guru Dalam Era Globalisasi. Dalam majalah Komunika No. 25 /tahun VIII/2000
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki. Perilaku Organisasi. Penerjemah Eryl Suandy, Jakarta: Salemba Empat, 2003
- Mathis, Robert L, and John H. Jackson. Human Resource Management , New York South-Western College Publishing 2000
- McClelland, David C. et al. The Achievement Motive. New York: Irvington, Publisher, 1976

- Moekijat. Manajemen Kepegawaian. Bandung: Alumni, 1989
- Osborn, Hunt, Schermerhon. Managing Organization, Behaviour. New York: Sec Ed Jhon Welly & sons, 1985
- Pareek, Udai. Perilaku Organisasi . Jakarta: Karya Unipress, 1989
- Robbins, Stephen. Organizational Behaviour : Concepts, Controversies, Applications. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1989
- Rois Arifin dkk. Perilaku Organisasi. Malang: Bayu Media, 2003
- Riduwan. Dasar-Dasar Statistik. Bandung:Alfabeta, 2002
- Steers, Richard, M. Efektivitas Organisasi. Jakarta : Erlangga, 1980
- Sugiyono. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta, 2000
- Wayne, Pace, R. and Don. F. Faules. Komunikasi Organisasi. Editor Deddy Mulyana, Bandung: Remaja Rosadakarya, 2000
- Wahjosumidjo. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984
- Wexley, Kenneth N, dan Gary A. Yukl. Organizational Behaviour and Personnel Psychology. Penerjemah Muh. Shobaruddin, Jakarta : Rineka Cipta, 1992
- Winardi. Organisasi Perkantoran Modern. Bandung: Alumni, 1971