BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan data yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, yaitu mengenai kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung, maka pada bagian akhir dari penelitian ini penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif tanggapan responden terhadap item pernyataan dari indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru, dapat dijabarkan sebagai berikut:

   A. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA PGII 1 Bandung secara umum menurut tanggapan 61 responden mendapatkan persentase rincian skor indikator *idealized-influence* 73,11%, *intellectual-stimulation* 74,75%, *inspirational-motivation* 70,49%, dan *individual-consideration* 73,11%. Skor indikator tertinggi adalah *intellectual-stimulation*, dan skor indikator terendah adalah *inspirational-motivation*. Total skor sebesar 72,87% dari skor ideal. Dimana skor tersebut berada pada interval 68,00% – 83,99% yang berada pada interval kategori baik.

      Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA PGII 1 Bandung berada dalam kategori baik, didasarkan pada kemampuan kepala sekolah dalam memimpin para guru dengan gaya kepemimpinan transformasional yang

berkharisma, memberikan stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dorongan maju dan berprestasi, serta perhatian secara personal.

Hasil tanggapan dari total 61 responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini sedikit bertolak belakang dari survey awal yang dilakukan kepada 30 responden, yang mengindikasikan bahwa guru di SMA PGII 1 Bandung sebagian besar masih merasa ragu-ragu dan kurang puas dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah terkait dengan pengaruh ideal atau karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara personal terhadap tiap bawahannya.

B. Budaya organisasi di SMA PGII 1 Bandung secara umum menurut tanggapan 61 responden mendapatkan persentase rincian skor indikator profesionalisme 81,97%, percaya pada rekan kerja 73,11%, keteraturan 70,16%, dan integrasi 69,84%. Skor indikator tertinggi adalah profesionalisme, dan skor indikator terendah adalah integrasi. Total skor sebesar 73,77% dari skor ideal. Dimana skor tersebut berada pada interval 68,00% – 83,99% yang berada pada interval kategori kuat.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di SMA PGII 1 Bandung berada dalam kategori kuat, didasarkan pada budaya organisasi yang terkait dengan sikap profesionalisme kerja, rasa saling percaya terhadap rekan kerja, keteraturan dalam bekerja, serta sistem kerja yang terintegrasi dengan baik.

Hasil tanggapan dari total 61 responden terhadap variabel budaya organisasi ini sedikit bertolak belakang dari survey awal yang dilakukan kepada 30 responden, yang mengindikasikan bahwa guru di SMA PGII 1 Bandung sebagian besar masih merasa ragu-ragu dan kurang puas terhadap budaya organisasi di lingkungan kerjanya.

C. Kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung secara umum menurut tanggapan 61 responden mendapatkan persentase rincian skor indikator *quality of work* 84,59%, *quantity of work* 78,03%, *job knowledge* 81,97%, *creativeness* 83,61%, *cooperation* 81,64%, *dependability* 81,64%, *initiative* 81,97% dan *personal qualities* 82,30%. Skor indikator tertinggi adalah *quality of work*, dan skor indikator terendah adalah *quantity of work*. Total skor sebesar 81,97% dari skor ideal. Dimana skor tersebut berada pada interval 68,00% – 83,99% yang berada pada interval kategori tinggi.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung berada dalam kategori tinggi, didasarkan pada kinerja guru yang terkait dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan & wawasan kerja, kreativitas, kerjasama, kehandalan, inisiatif dan integritas.

Hasil tanggapan responden mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berkategori baik dan budaya organisasi yang berkategori kuat, sesuai dengan hasil penilaian kinerja guru yang berkategori tinggi. Akan tetapi hal ini bertolak belakang

dengan fenomena penurunan jumlah siswa SMA PGII 1 Bandung yang lolos Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Sehingga sub-permasalahan dalam penelitian ini belum terjawab.

Ketika asumsi-asumsi mengenai fenomena tidak terpenuhi sesuai dengan harapan, maka sebuah masalah baru terjadi. Menurut Cahyono (1996:7) masalah merupakan kesenjangan/perbedaan (gap) antara apa yang diharapkan (harapan) dengan apa yang terjadi (kenyataan). Dalam hal ini, harapan dari SMA PGII 1 Bandung apabila kinerja guru tinggi, maka seharusnya prestasi peserta didiknya akan meningkat dan peluang siswa yang lolos SNMPTN akan semakin besar. Namun kenyataan yang terjadi di SMA PGII 1 Bandung dengan kinerja guru yang tinggi, jumlah siswa yang lolos SNMPTN justru menurun dalam 3 tahun terakhir.

Dalam model riset ini peneliti menggunakan fenomena penurunan jumlah siswa yang lolos SNMPTN hanya sebagai faktor yang menjadi salah satu indikasi masalah untuk mengkaji lebih lanjut tentang variabel kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung. Sejalan dengan pernyataan Mustafa (1997) dalam Wear (2012) "Penelitian dapat juga diawali dengan adanya imajinasi dan keingin tahuan yang kuat dari peneliti. Tanpa ada kejadian yang sangat istimewa (negatif/positif), seseorang bisa melakukan penelitian karena ada sesuatu hal yang ingin diketahuinya sendiri, guna kepentingan ilmunya sendiri. Seorang yang tertarik dalam bidang ilmu manajemen dapat saja meneliti efektivitas suatu program gugus kendali mutu bukan untuk kegunaan praktis, tetapi semata-mata ingin

membuktikan teori yang dipelajarinya. Seseorang dapat juga meneliti budaya organisasi dengan tujuan hanya ingin mengetahuinya saja. Atau bahkan melakukan serangkaian penelitian dengan maksud menyusun suatu teori baru." Sehingga untuk sub-permasalahan yang belum terjawab dari hasil penelitian ini, membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji lebih spesifik lagi tentang pengaruh kinerja guru terhadap prestasi siswa atau jumlah siswa yang lolos SNMPTN. Menurut Sugiyono (1999:25) "Setiap penelitian selalu berangkat dari masalah, bila dalam peneliti telah dapat menemukan masalah yang betul-betul masalah, maka pekerjaan penelitian 50 % telah selesai." Jadi hasil dari penelitian ini masih dapat dilanjutkan, yaitu dengan menjadikan sub-permasalahan yang belum terjawab dalam penelitian ini menjadi salah satu variabel dalam struktur model penelitian baru.

2. Variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung sebesar 54,1%. Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA PGII 1 Bandung sebesar 52,3%. Variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) sebesar 57,8%. Sedangkan sisanya sebesar 42,2% kinerja guru dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, tanggapan responden di SMA PGII 1 Bandung mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada kategori baik, budaya organisasi berada pada kategori kuat dan kinerja guru berada pada kategori tinggi. Namun terdapat beberapa catatan agar bisa menjadi lebih baik, seperti dijelaskan berikut ini:

1. Pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, skor indikator terendah adalah pada "*inspirational-motivation*" dengan persentase skor 70,49%. Sehingga terdapat saran bahwa kepala sekolah diharapkan dapat lebih mampu meningkatkan cara menyampaikan motivasi yang lebih inspirasional, diantaranya dengan cara mengartikulasikan visi yang menarik bagi para guru dari masa depan, menantang guru dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan penuh antusias, dan memberikan dorongan serta makna dari pengabdian kerja yang dilakukan para guru.
2. Pada variabel budaya organisasi, skor indikator terendah adalah pada "integrasi" dengan persentase skor 69,84%. Sehingga terdapat saran agar hubungan interpersonal serta kerjasama antar guru dan lingkungan sosial disekitarnya dapat terjalin lebih erat, maka dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan para guru untuk melakukan suatu aktivitas yang menyenangkan dengan mengikut sertakan bersama dengan keluarga mereka, misalnya kegiatan tour wisata, outbound, atau *family gathering.* Sehingga semakin tercipta kedekatan yang erat antar sesama guru dan secara tidak tidak langsung akan meningkatkan hubungan yang terintegrasi

secara kuat. Dalam kondisi ini, para guru akan merasa lebih nyaman dalam menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi.

3. Pada variabel kinerja guru, skor indikator terendah adalah pada "*quantity of work*" dengan persentase skor 78,03%. Sehingga dalam hal ini terdapat saran bahwa kepala sekolah diharapkan untuk lebih mampu menggali penyebab para guru agak enggan bila harus menambah kuantitas kerja, sehingga dapat diketahui motivasi apa yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja guru lebih tinggi lagi. Misalnya seperti memberikan tawaran kompensasi menarik atau bonus tambahan yang dapat meningkatkan motivasi para guru untuk dapat lebih bersemangat saat harus menambah kuantitas kerjanya.