

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausal antar budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan. Dengan demikian, variasi kinerja guru dipengaruhi secara langsung positif oleh variasi budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dengan kinerja guru MAN Medan. Tinggi rendahnya kinerja guru MAN Medan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Variasi pengaruh variabel eksogenus terhadap endogenus tersebut kemudian menghasilkan rumusan model peningkatan kinerja guru MAN Medan yang dipengaruhi budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja secara langsung maupun tidak langsung.

Model peningkatan kinerja khusus bagi Guru MAN Medan telah teruji *fit* sempurna dengan proporsi pengaruh variabel eksogenus secara dominan yaitu variabel kepemimpinan visioner ($\rho_{52} = 0,177$), dan diikuti oleh motivasi berprestasi ($\rho_{53} = 0,176$), budaya organisasi ($\rho_{51} = 0,168$) dan proporsi pengaruh paling kecil yaitu variabel kepuasan kerja ($\rho_{54} = 0,053$) guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan. Urutan variabel eksogenus yang sangat mempengaruhi menunjukkan indikasi apabila ingin meningkatkan kinerja guru MAN Medan,

maka perlu ditingkatkan dahulu yaitu kepemimpinan visioner, selanjutnya adalah motivasi berprestasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dengan total pengaruh langsung dan tidak langsung, *Unanalyzed* dan *Spurious* melalui budaya organisasi, kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru MAN Medan menunjukkan $R^2 = 0,625$ atau 62,51%, adapun pengaruh faktor lain di luar pengujian variabel eksogen menunjukkan 0,3749 atau 37,49% dengan koefisien jalur, yaitu: $\rho_{\chi_5 e_5} = \sqrt{1 - R_5^2} = \sqrt{1 - 0,6251} = 0,6122 = 61,22\%$

Kesimpulan hasil pengujian setiap jalur pengaruh antar variabel penelitian dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi, dengan besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{31} = 0,229$) dan pengaruh langsung proporsional 0,0524 atau 5,24%. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang tinggi mengakibatkan meningkatnya motivasi berprestasi guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan.
2. Kepemimpinan visioner berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi, dengan besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{32} = 0,176$) dan pengaruh langsung proporsional 0,0309 atau 3,09%, sehingga kepemimpinan visioner tinggi berdampak terhadap peningkatan motivasi berprestasi guru MAN Medan.
3. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{41} = 0,077$) dan pengaruh langsung

proporsional 0,0059 atau 0,59%. Dengan demikian budaya organisasi yang tinggi berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja guru MAN Medan.

4. Kepemimpinan visioner berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{42} = 0,047$) dan pengaruh langsung proporsional 0,0022 atau 0,22%. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan visioner yang tinggi mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan.
5. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{51} = 0,168$) dan pengaruh langsung proporsional 0,0282 atau 2,82%. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi mengakibatkan meningkatnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan.
6. Kepemimpinan visioner berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{52} = 0,177$) dan pengaruh langsung proporsional 0,0313 atau 3,13%. Dengan perkataan lain semakin tinggi kepemimpinan visioner mengakibatkan meningkatnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan.
7. Motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja, yang besar pengaruh langsung relatifnya ($\rho_{53} = 0,176$) dan pengaruh langsung proporsionalnya 3,09% atau 0,0309. Hal tersebut memiliki arti bahwa tingginya motivasi berprestasi menyebabkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan meningkat.

8. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja, yang besar pengaruh langsung relatifnya ($\rho_{54} = 0,053$) dan pengaruh langsung proporsional 0,28% atau 0,0028. Hal tersebut memiliki arti kepuasan kerja tinggi menyebabkan kinerja guru MAN Medan meningkat.

5.2. Implikasi

Sesuai dengan kesimpulan dan pembahasan, dengan demikian implikasi praktis dan implikasi teoretis penelitian ini yakni antara lain:

Implikasi Teoretis:

Sesuai dengan hasil uji hipotesis, kesimpulan dan pembahasan hasil penelitian, sudah dirumuskan sebuah Model Teoretis Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan sebagai penguatan pada grand theory Model Teoretis Kinerja Guru yang menjadi pengembangan dari sejumlah teori, utamanya “*Integrative Model of Organizational Behavior*” dari Colquitt, LePine dan Wesson; Locke (2010) Mc. Clelland (2010) Aan Komariah & Cepi Triatna (2010).

Hasil analisis struktur hubungan kausal asosiatif antara variabel eksogen berupa kepemimpinan visioner, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja pada variabel endogen kinerja, dan sudah terujikan dengan cara sempurna terhadap data yang dianalisa dengan cara adaptif dari guru-guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan. Sehingga model peningkatan kinerja yang dibuat dibentuk sesuai dengan kajian teori dan diperkuat hasil pengujian empiris dengan menguji hipotesis dimana bisa memberi jawaban teoritis pada

masalah kinerja guru, terutama kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan.

Implikasi Praktis:

Pengajuan temuan model kinerja guru pada penelitian ini adalah kebaruan atau *novelty* dari hasil penelitian yang menunjukkan terbentuknya model peningkatan kinerja khusus bagi Guru MAN Medan. Model kinerja itu sudah teruji *fit* sempurna dengan proporsi pengaruh variabel eksogenus yang dominan yakni variabel kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, budaya organisasi yang proporsi pengaruhnya terkecil yakni variabel kepuasan kerja guru MAN Medan. Urutan variabel eksogenus yang sangat memengaruhi itu menunjukkan bahwa apabila hendak membuat kinerja guru MAN Medan meningkat, dengan demikian sebelumnya harus dilakukan adalah meningkatkan kepemimpinan visioner, kemudian motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Faktor kepemimpinan visioner sebagai variabel yang berpengaruh dominan pada kinerja menjadi temuan berarti dan menjadi penting pada penelitian ini, sebab keberadaan kepemimpinan visioner bisa menjadi solusi permasalahan kinerja karena kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang mempunyai banyak gagasan yang realistis dan implementatif dalam memerdayakan sumber daya manusia yang potensial guna memajukan organisasi, kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian visi, memandang jauh ke depan, kemampuan seorang pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, dan mentransformasikan serta mengimplementasikan pemikiran yang berasal dari dirinya atau hasil interaksi dengan anggota organisasi

atau stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen bersama secara konsisten sehingga akan memperbaiki keadaan saat ini profil seorang atasan yang memiliki pilar pencipta visi, mengartikulasikan visi, terpercaya, realistis dan mampu sebagai pemikir handal secara kreatif pada masa depan suatu organisasi, dimana kehidupan pendidikan mampu berdaya saing dengan kebutuhan perkembangan informasi dan transformasi global.

Varibel eksogenus yang terendah berpengaruh pada kinerja dalam kasus guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan yakni kepuasan kerja, bukan berarti tidak penting sebab walaupun memiliki pengaruh rendah, tapi pengaruhnya itu bersifat signifikan memberi varians pada perubahan kinerja guru. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang pada pekerjaan yang dilakukannya, tetapi kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan sulit untuk diukur secara objektif karena kepuasan kerja dipengaruhi berbagai variabel yang berhubungan dengan faktor individu, faktor sosial, faktor kultur, faktor organisasi dan lingkungan

Meningkatnya motivasi berprestasi juga dapat meningkatkan kinerja guru MAN Medan. Apabila hendak membuat kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan meningkat, yang perlu juga ditingkatkan adalah motivasi berprestasi. yakni adanya dorongan yang kuat dalam diri guru yang senantiasa berjuang atau berusaha dalam mendapatkan kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, mencapai tujuan organisasi. peningkatan keinginan untuk lebih unggul, pekerjaan yang produktif dan menyenangkan, membangun kerja sama dan

persahabatan, dan penghargaan yang tepat sasaran Meningkatkan budaya organisasi juga dapat membuat kinerja guru meningkat, dengan penanaman nilai-nilai dalam sebuah organisasi antara lain norma keagamaan, kebersamaan, persaudaraan, komunikasi yang lancar, memegang teguh slogan Kemenag (ikhlas beramal) disepakati secara luas dan berkomitmen untuk mengamalkannya.

Implikasi Kebijakan:

Implikasi kebijakan terhadap diujinya model dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Medan terhadap faktor pengaruh dominan kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja menginginkan adanya penyesuaian aturan, terlebih aturan yang berkaitan terhadap indikator kepemimpinan visioner dan kinerja guru. Indikator kinerja guru yang berhubungan terhadap hasil kerja perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Dengan demikian sejumlah perspektif implikasi kebijakan yang harus diadaptasikan dari peraturan yang telah ada yakni penerbitan: (1) Penerapan Model Peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dengan basis kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, (2) Panduan pengayaan materi ajar dengan cara mandiri guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dengan basis pengembangan dan riset, (3) Pedoman pendampingan dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri untuk Pengawas Madrasah, (4) Juknis pembayaran tunjangan kinerja guru berdasarkan kelas tunjangan kinerja, (5) Pedoman dalam menguatkan peranan MGMP pada peningkatan kinerja guru madrasah, (6) Buku

saku peningkatan kinerja mandiri guru MAN, dan (7) Pedoman teknik pengelolaan dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Medan.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian, maka dikemukakan beberapa saran bagi berbagai pihak yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan pembinaan kinerja guru, sebagaimana berikut ini.

Saran Teoretis :

Untuk para ahli ilmu sebidang, diharapkan bisa memberikan pendapat dan tanggapan pada: (a) Hasil penelitian yang memperlihatkan sudah teruji secara empiris bahwa kinerja bisa diterangkan sesuai dengan pengaruh langsung kepemimpinan visioner, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi serta pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan kepemimpinan visioner pada kinerja dengan motivasi berprestasi atau dengan kepuasan kerja. (b) Aspek-aspek dominan yang berpengaruh langsung pada kinerja ialah variabel kepemimpinan visioner, lalu disusul motivasi berprestasi, dan budaya organisasi yang terakhir adalah faktor kepuasan kerja, di mana berikutnya membentuk model peningkatan kinerja guru.

Saran Praktis :

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Medan, hendaknya memperlakukan jabatan kepala sekolah sebagai jabatan akademik, sehingga dalam setiap perekrutan kepala sekolah melalui uji kompetensi

dan atas dasar profesionalisme. Melakukan mekanisme seleksi pengangkatan jabatan kepala sekolah dengan ketat dan anti korupsi sehingga calon kepala sekolah yang akan diangkat memiliki kualitas yang baik dalam bidang kepemimpinan. Selanjutnya, hendaknya memberikan pembekalan pengetahuan secara teoritis dan penerapannya kepada kepala sekolah tentang bagaimana menginspirasi guru, menstimulasi intelektual guru, dan memberikan penghargaan sepadan atas prestasinya dengan hasil yang dicapai. Selain itu, menjadikan program prioritas pembinaan kepala sekolah dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya kepala sekolah yang berdampak pada peningkatan kinerja guru. penerbitan peraturan berkaitan dengan usaha dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah dengan model kinerja dan aspek-aspek dominan yang mempengaruhi kinerja guru, terlebih yang dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

2. Pengawas Madrasah, agar menjadi organ perpanjangan tangan Kanwil Kemenag Kota Medan di setiap madrasah untuk memastikan guru-guru memiliki pemahaman tentang tuntutan kebijakan yang berlaku, trend pembelajaran yang berkembang melalui pendampingan dan supervisi yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri, diharapkan, pengawas madrasah dapat menerapkan secara konsisten tentang panduan pendampingan peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri yang diterbitkan oleh Pemerintah.

3. Kepada Kepala Madrasah Aliyah Negeri, Hendaknya mempertimbangkan dalam menjalankan kebijakan tentang Implementasi Model Peningkatan Kinerja guru MAN berbasis kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Untuk itu diharapkan Kepala Madrasah dapat menjalankan kepemimpinan visioner secara konsisten dan menerbitkan panduan teknik pengelolaan peningkatan kinerja guru, diantaranya (a) Penyusunan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi, (b) Melakukan pengayaan materi ajar melalui riset dan eksperimen, seekurang-kurangnya melalui penelitian tindakan kelas (d) Mendorong motivasi berprestasi bagi guru agar senantiasa berusaha atau berjuang dalam mendapatkan kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, untuk mencapai tujuan organisasi, (e) Pemberian insentif dan penghargaan secara adil sebagai wujud kepuasan kerja guru, (f) memberikan ruang dan peluang untuk promosi, serta kesempatan untuk maju bagi guru, (g) Mendorong peningkatan budaya organisasi madrasah yang kondusif, sehingga madrasah dapat menjadi tempat yang aman, nyaman, dan menyenangkan untuk bekerja dan belajar, melalui upaya menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, tertata dengan baik dan didukung dengan fasilitas belajar yang memadai, serta hubungan antar pribadi dan kehidupan kelompok yang penuh persaudaraan dan kekeluargaan.
4. Pengurus MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), agar menjadi bahan pertimbangan untuk dapat menjalankan panduan penguatan peran MGMP

dalam meningkatkan kinerja guru madrasah secara konsisten, konsekuen dan berkesinambungan melalui pertemuan rutin, membuka ruang dialog antar guru serumpun, dan diskusi ilmiah.

5. Guru Madrasah hendaknya turut berperan aktif dalam menjaga kestabilan budaya organisasi yang baik, berupaya membangun kompetisi yang sehat dalam tim kerja, agar menjadi bahan pertimbangan selalu mengambil bagian dalam peningkatan kinerja dirinya melalui upaya penerapan model peningkatan kinerja guru yang dirumuskan dalam penelitian ini. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja guru seperti kepemimpinan visioner, motivasi berprestasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah hal yang penting, namun yang lebih penting dari itu adalah meningkatkan kesungguhan, semangat kerja, dan keyakinan diri guru untuk siap dalam melakukan penyesuaian diri dengan tuntutan trend perkembangan kinerja guru ke depan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemetaan serta evaluasi diri dengan memperhatikan indikator kinerja, yaitu hasil dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta upaya yang dilakukan dalam pengayaan materi ajar. Untuk itu perlu menjalankan instruksi dan langkah-langkah peningkatan kinerja guru sebagaimana tertuang dalam buku saku peningkatan kinerja mandiri guru Madrasah Aliyah Negeri kota Medan.

6. Peneliti selanjutnya bahwa hasil penelitian ini: (a) Sebagai perbandingan dan menambah informasi mengenai faktor-faktor dominan yang memberikan pengaruh kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri, (b) Agar

dilaksanakan penelitian berikutnya tentang variabel-variabel penentu kinerja yang lain, seperti tercantum teori rujukan penelitian dari Colquitt, LePine dan Wesson dalam “*Integrative Model of Organizational Behavior*”.

