

BAB LIMA

RUMUSAN PERBINCANGAN CADANGAN KAJIAN

5.1 Pengenalan

Bab akhir ini dibahagikan kepada empat bahagian utama. Bahagian pertama memberikan ulasan terhadap bab-bab yang lepas. Bahagian kedua berkaitan dengan ringkasan kajian atau dapatan, perbincangan dapatan kajian atau putusan, dan juga respon ringkas kepada soalan-soalan kajian. Bahagian ketiga akan membincangkan isu-isu metodologi yang berkaitan dengan SEM dan implikasi kajian. Pada bahagian keempat memberikan cadangan untuk penambahbaikan prestasi guru. Selain itu, bab ini juga mengemukakan cadangan untuk kajian lanjut ekoran dari kajian ini dan seterusnya penutup.

5.2 Ulasan Bab-bab yang Lepas

Simamora (1997) mengemukakan bahawa “prestasi merupakan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualiti yang telah ditentukan, pada tahap pekerjaan tertentu “. Muji Hariani dan Noeng Muhajir (1980) bahawa prestasi guru mengacu pada profil kemampuan dasar guru, yakni : (1) Kemampuan menguasai bahan, (2) Kemampuan mengelola program pembelajaran, (3) Kemampuan mengelola kelas, (4) Kemampuan menggunakan media, (5) Kemampuan menguasai landasan-landasan kependidikan, (6) Kemampuan mengelola interaksi pembelajaran, (7) Kemampuan menilai prestasi pelajar untuk pendidikan dan pengajaran, (8) Kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, (9) Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan pengaturan sekolah, dan (10) Kemampuan memahami prinsip-prinsip untuk keperluan pengajaran.

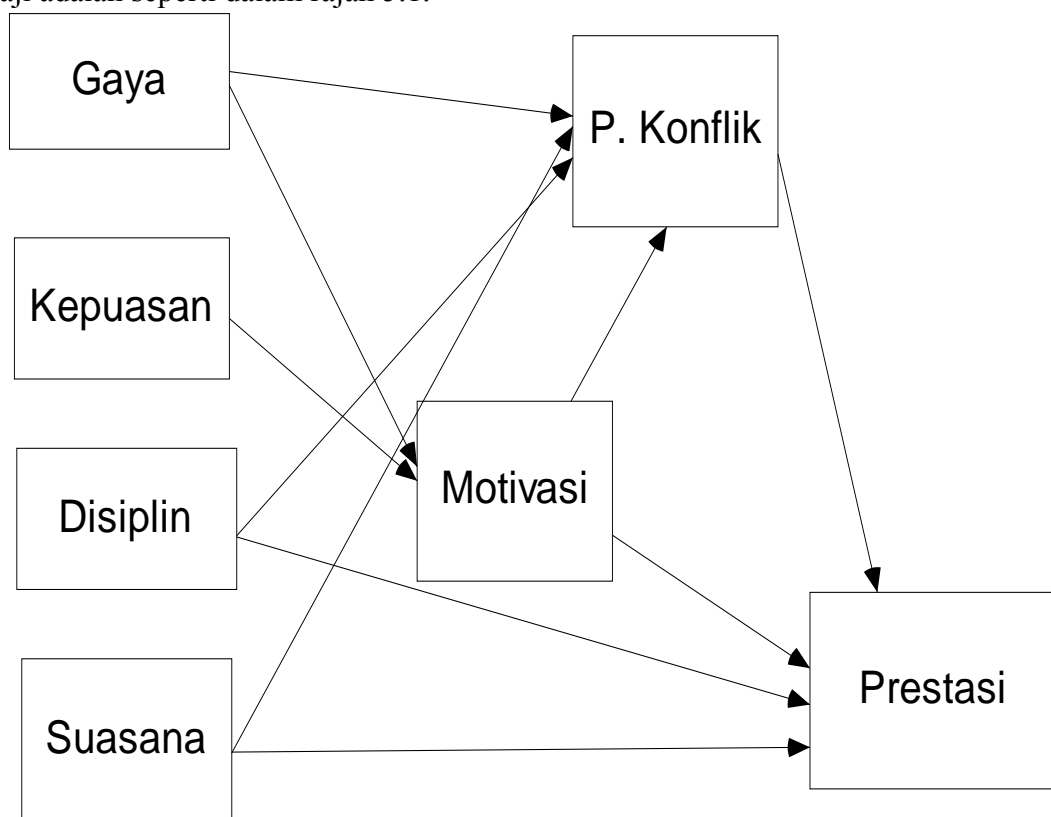
Dengan adanya peningkatan dan pengembangan prestasi guru maka pelajar yang mengikuti proses pembelajaran akan menunjukkan pencapaian yang terbaik mengikut kemampuan mereka. Setiap pelajar mempunyai peluang secukupnya untuk memperlihatkan kebolehan mereka dalam merancang, menjalankan projek, menulis, mengembangkan idea, mencari maklumat daripada pelbagai sumber dan membentangkan laporan ataupun membuat persembahan (Nitko, 2001). Guru juga berpeluang membimbing setiap pelajar terutama yang lemah untuk menguasai sesuatu kemahiran sebelum mereka diberi penilaian akhir. Guru diberikan peluang menilai pelajarannya dan markah yang diberikan dilaporkan bersama atau digaungkan dengan peperiksaan berpusat (Black, 1998). Pentaksiran ini mempunyai kredibilitinya yang tersendiri.

Pelaksanaan peningkatan prestasi guru dalam sistem pengajaran pembelajaran sepatutnya menampakkan peningkatan dalam gaya kepimpinan pengetua, kepuasan kerja, disiplin kerja, suasana kerja yang nyaman dan tentram, serta memiliki motivasi yang kuat, sehingga proses pembelajaran dan proses pentaksiran akan berkualiti. Oleh kerana itu untuk membolehkan guru-guru meningkatkan prestasi dengan baik memerlukan kesediaan guru untuk meningkatkan kepuasan, disiplin dan memotivasi diri sendiri untuk terus maju. Penerimaan guru dari segi kepuasan kerja dan motivasi perlu penanganan yang dan perhatian yang sewajarnya, sehingga dapat meredam konflik yang akan terjadi dalam sistem sekolah. Selain itu pemantauan terhadap prestasi juga harus diberikan penekanan.

Analisis bahan rujukan yang berkaitan dengan kajian ini menunjukkan tidak banyak yang telah dikaji terhadap fenomena yang mempengaruhi prestasi guru dan proses pembelajaran dikalangan guru-guru. Penelitian terhadap bahan rujukan yang relevan mendapati kebanyakan kajian yang telah dibuat terhadap pelaksanaan pentaksiran oleh fakulti dan pelajar adalah berkaitan dengan pentaksiran bilik darjah

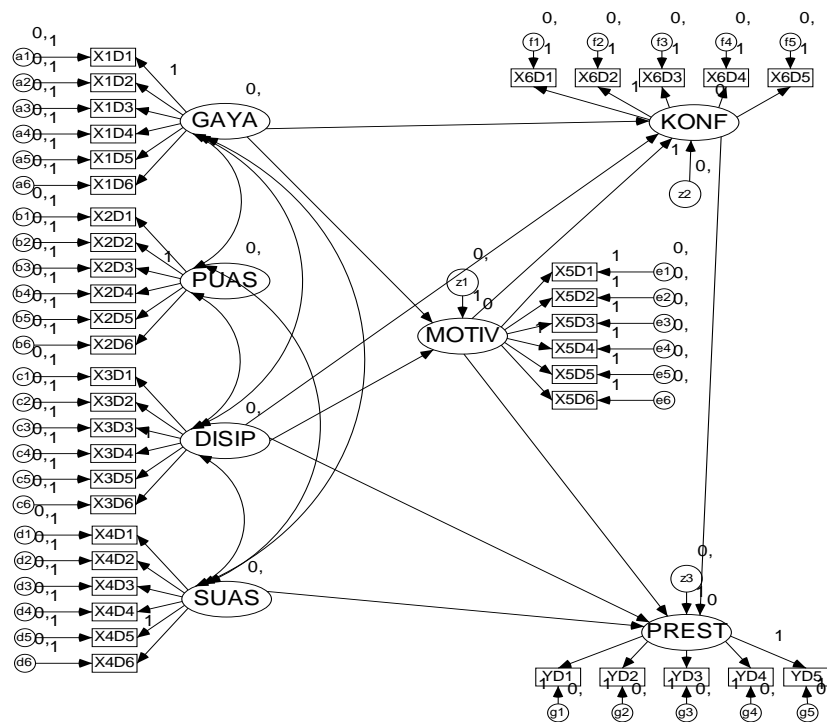
ataupun berkaitan dengan pemeriksaan. Amat kurang kajian berkaitan dengan peningkatan prestasi, terutama tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru dalam proses pembelajaran, seperti gaya kepimpinan, kepuasan kerja, disiplin kerja, suasana kerja, pengurusan konflik dan motivasi. Tinjauan lapangan dan tinjauan kajian-kajian lepas berkaitan dengan topik ini serta berkaitan dengan konsep yang sama atau hampir sama dengan kajian ini juga telah dilakukan untuk mendapatkan gambaran awal tentang prestasi guru.

Selain daripada perihalan secara deskriptif terhadap aspek yang dikaji, kajian ini meletakkan satu model pelaksanaan peningkatan prestasi dalam proses pembelajaran yaitu melalui teori yang dikemukakan oleh Shepard (2000) dan Fishbein (1975) bagi mendapatkan satu penjelasan terhadap apakah fenomena yang berlaku dalam pelaksanaan peningkatan prestasi. Model cadangan sebagai model permulaan untuk dikaji adalah seperti dalam rajah 5.1.



Rajah 5.1 Model Cadangan Prestasi Guru

Model yang disebarkan dalam bentuk grafik telah dibina menggunakan rajah *Path* dalam *Structural Equation Modeling* (SEM). Melalui penggunaan AMOS dan SPSS, model cadangan telah dibuat penilaian menggunakan SEM untuk menemukan samaada model tersebut boleh *fit* dengan data yang telah dikumpulkan dari kalangan guru. Walau bagaimanapun berdasarkan analisis SEM menggunakan perisian AMOS, Model Cadangan tersebut telah ditolak. Setelah dibuat pengeubahsuaian berpandukan indeks pengubahsuaian (MI) yang diperoleh daripada analisis terhadap Model Cadangan, maka satu model alternatif telah dibentuk untuk membantu dalam menerangkan fenomena yang terdapat dalam data. Model alternatif ini didapati dalam rajah 5.2



Rajah 5.2. Model Ubahsua Prestasi guru dan faktor-faktornya

Tujuan kajian ini adalah untuk menjawab soalan-soalan tentang apakah faktor gaya, kepuasan, disiplin, serta suasana yan digandeng dengan pengurusan konflik dan motivasi terhadap prestasi. Kajian ini juga menggunakan model tersebut untuk menjelaskan manakah faktor-faktor yang menyumbang secara signifikan keatas prestasi guru dalam proses pembelajaran.

Selanjutnya kajian ini menyediakan matlamat berkaitan dengan isu-isu dalam prestasi dan cadangan penambahbaikan pelaksanaannya. Hasil kajian ini diharapkan dapat diperbaiki perancangan dan pelaksanaan prestasi. Selain itu kajian ini mungkin boleh memberikan input dan panduan kepada pelaksanaan prestasi bagi guru-guru. Agar pelaksanaannya berjalan dengan lebih baik.

Kajian ini dijalankan untuk mencapai tujuan berikut :

1. Untuk mendapatkan gambaran umum tentang, gaya kepimpinan pengetua, kepuasan kerja, disiplin kerja, suasana kerja, pengurusan konflik, motivasi serta prestasi guru.
2. Untuk mengenal pasti satu model yang dapat menjelaskan sebahagian daripada hubungan faktor yang mempengaruhi prestasi.
3. Untuk mengenal pasti perkaitan antara pengurusan konflik, motivasi terhadap prestasi guru.
4. Untuk mengenal pasti isu-isu dan masalah dalam pelaksanaan prestasi serta mendaatkan pandangan dan cadangan daripada guru berkaitan dengan prestasi.

Soal selidik melalui kaedah tinjauan (survey) telah digunakan sebagai kaedah pengumpulan data dalam kajian ini. Sampel diambil daripada populasi guru di seluruh Depok Jawa Barat Indonesia, sampel yang dipilih meliputi guru-guru di 6 Daerah.

Prosedur statistik SEM telah digunakan untuk menghasilkan satu model yang boleh fit dengan data dan juga untuk menganggarkan sejauh mana pembolehubah bebas dapat mempengaruhi pembolehubah bersandar yang dikaji. Kajian ini menggunakan SEM sebagai teknik menganalisis data kerana ianya sesuai dengan kajian ini, dimana boleh digunakan untuk memberikan penjelasan tentang perkaitan antara pembolehubah dan boleh menganalisis beberapa set regresi berganda secara serentak. Perisian komputer AMOS digunakan untuk menganalisis model tersebut.

Dalam menggunakan SEM, pertama sekali data dinilai untuk menentukan *multivariate normality* menggunakan pekali Mardias's Hasil analisis didapati taburan peringkat multivariat adalah tidak normal. Disebabkan menyimpang daripada *multivariate normality*, semua penganggar (*estimator*) utama iaitu ML, GLS dan ADF telah digunakan untuk menganalisis model bagi tujuan perbandingan dan triangulasi. Selain itu *Bootstrapping* juga telah digunakan dalam proses penganggaran. Semua kaedah penganggaran ini membuktikan bahawa penyimpangan yang disebabkan oleh taburan tidak normal adalah tidak memberikan kesan kepada penganggaran yang digunakan, kerana bagi semua proses penganggaran keputusannya adalah tekal. Walau bagaimanapun hasil analisis menunjukkan Model Cadangan telah ditolak kerana tidak *fit* dengan data dan tidak boleh digunakan untuk menerangkan fenomena prestasi guru yang diramalkan melalui teori.

Sehubungan dengan itu Model Cadangan telah diubahsuai, tetapi pengubahsuaian tidak melibatkan perubahan spesifikasi parameter yang banyak dan telah dibuat mengikut pertimbangan teorinya untuk mengelak daripada "*capitalizing*" keatas data. Selepas pengubahsuaian, satu "*modified Model*" telah dikemukakan dan kemudian dinilai semula untuk model *fit* menggunakan penganggar GLS < ML dan ADF yang biasa digunakan dalam analisis SEM. *Bootstrapping* juga telah dilakukan untuk mendapatkan bacaan anggaran parameter yang lebih baik (Arbuckle, Wothke, 1999). Hasilnya satu model yang diterima *fit* dengan data telah diperolehi yang disebut sebagai Model Ubahsuai.

5.3 Ringkasan Dapatan

Ringkasan dapatan kajian secara deskriptif dirumuskan dari aspek gaya kepimpinan, kepuasan kerja, disiplin kerja, suasana kerja, pengurusan konflik, motivasi dan prestasi. Aspek pengurusan konflik yang meliputi daya kepimpinan dan disiplin

terhadap prestasi; aspek motivasi yang meliputi kepuasan kerja terhadap prestasi guru; dan aspek suasana kerja terhadap prestasi guru. Kemudian diikuti rumusan terhadap dapatan daripada SEM berhubung dengan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru. Seterusnya akan diberikan ulasan berkaitan isu-isu yang dikemukakan oleh guru dalam peningkatan prestasi guru.

5.3.1 Dapatan dan Perbincangan Kajian

5.3.1.1 Tahap Prestasi, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Guru Pendidikan Agama Islam, Pengurusan Konflik, Suasana Kerja dan Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Provinsi Jawa Barat

Tahap Prestasi Guru Pendidikan Agama Islam

Tahap prestasi guru pendidikan agama Islam adalah tinggi dan memuaskan. Tahap prestasi guru tinggi dan memuaskan seperti hasil kajian Supardi (2010) prestasi guru sebanyak (65%) berada pada kumpulan sangat berkesan efektif. Kinerja guru yang mencapai 80% juga didapati dalam penyelidikan yang menyatakan bahawa: "gambaran umum tingkat prestasi pembelajaran guru adalah (79,81%) dan berada dalam kategori sedang" (Zulpen; 2005:78). Begitu juga hasil penyelidikan lainnya menunjukkan: "tingkat prestasi guru sebesar 74,72% dari skor idealnya" (Via; 2005:113). Dan hasil penyelidikan lain menunjukkan bahawa: "tingkat kinerja guru mencapai 71,56% yang termasuk dalam kategori tinggi" (Muslim; 2003:74). Dan hasil kajian Rosdi Ekosiswoyo (2000) prestasi guru Sekolah SMK di Jawa Tengah Indonesia cukup baik. Hasil kajian H. Robert Soedarno (2008), menunjukkan bahawa Pegawai di PT Bina Sinar Amity Jakarta Indonesia memiliki prestasi yang tinggi ditunjukkan oleh 41.3% peratus berada kumpulan purata, 21.7% peratus berada pada kumpulan purata, dan 37.0% peratus berada kumpulan di bawah purata.

Hal ini selari dengan pendapat: guru dengan prestasi yang baik serta profesional dalam implementasi kurikulum memiliki ciri-ciri: “mendesain program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar peserta didik” (Syarifudin Nurdin dan Basyirudin Usman; 2002:83). Seorang guru harus menunjukkan prestasi, kerana: “Dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui prestasinya pada tingkat intitusional, intruksional, dan eksperensial” (Surya, 2005). Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta pembelajaran yang bermutu. Dan harus ditekankan bahwa “Prestasi guru dalam pembelajaran menjadi bagian terpenting dalam mendukung terciptanya proses pendidikan secara berkesan terutama dalam membangun sikap disiplin dan mutu hasil belajar pelajar” (Husdarta, 2007:13).

Tahap Disiplin Kerja Guru Pendidikan Agama Islam

Tahap disiplin kerja guru pendidikan agama Islam adalah tinggi dan memuaskan sesuai dengan kajian Maria Baren (2004) yang memperlihatkan tingkat disiplin pegawai 68,5% tinggi pada PT Tang Mas Depok Jawa Barat Indonesia. Tahap disiplin kerja guru tinggi seperti hasil kajian Tony Lisyanto (2008), disiplin kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Purwakarta Jawa Barat menunjukkan kecenderungan tinggi, dimana skor disiplin kerja rendah 35,83 %, skor disiplin kerja sedang 30,83 %, sementara skor disiplin kerja tinggi 33,33 %. Hal ini selari dengan pendapat diungkapkan Made Pidarta, (1987) disiplin sebagai suatu bentuk ketaatan dan pengendalian diri yang rasional, sadar penuh, tidak emosional dan taat tanpa pamrih.

Seorang guru hendaknya bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Dalam melaksanakan pekerjaan hendaknya ia selalu berpegang kepada peraturan-peraturan, tata tertib, perundang-undangan dan kod etika yang berlaku. Penegakkan disiplin kerja memungkinkan terciptanya ketertiban dan

kelancaran pelaksanaan tugas. Black (1993), mengatakan disiplin adalah urat nadi organisasi, perekat yang meletakkan bahagian-bahagian menjadi satu.

Tahap Motivasi Kerja Guru Pendidikan Agama Islam

Tahap motivasi kerja guru pendidikan agama Islam adalah tinggi dan memuaskan disokong oleh hasil kajian Maria Baren (2004) yang memperlihatkan tingkat motivasi kerja pegawai 51,2% tinggi pada PT Tang Mas Depok Jawa Barat Indonesia. Dan hasil kajian Rosdi Ekosiswoyo (2000) motivasi kerja guru Sekolah SMK di Jawa Tengah Indonesia cukup baik. Begitu pula dengan kajian Saron (2001) bahwa motivasi penyelia pengajaran sekolah tinggi bila dilihat skor purata yang menunjukkan 31.67% responden berada pada kumpulan rata-rata, 43.33 peratus berada kumpulan purata, dan 25.00% berada kumpulan di bawah purata. Motivasi kerja guru yang tinggi juga didapati pada kajian Zairihan Binti Che Haroon (2001) yang mendapati 99.1% peratus guru di empat sekolah menengah di Kelantan adalah tinggi.

Hasil kajian-kajian di atas selari dengan pandangan diungkapkan Sergiovani dan Starrat (1983) yang menyatakan seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi bersedia untuk menyatu dengan tugas, bekerja keras dan tanggungjawab terhadap keberhasilan pekerjaan serta berusaha mengetahui keberhasilan yang ditugaskan kepadanya.

Agak berbeza dengan hasil kajian Aliyah Rasyid Baswedan (1987) yang mendapati rata-rata motivasi kerja guru di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sedang mengarah ke rendah. Karena 34.8% termasuk kumpulan purata, 46.8% termasuk kumpulan dibawah purata dan hanya 18.4% diatas purata.

Tahap Kepuasan Kerja Guru Pendidikan Agama Islam

Tahap kepuasan kerja guru pendidikan agama Islam adalah tinggi dan memuaskan. Tahap prestasi guru tinggi seperti hasil kajian Kleinfeld; G. Williamson and McDiarmid, (1986) di Sekolah-sekolah Alaska Amerika Syarikat yang

menunjukkan guru-guru memiliki kepuasan yang tinggi terhadap hubungan mereka dengan pelajar dan gaji yang mereka terima. Hal ini didukung pula dengan hasil kajian Aliyah Rasyid Baswedan (1987) yang mendapati rata-rata kepuasan kerja guru di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) tinggi. Karena 31.6% termasuk kumpulan purata, 16.8% termasuk kumpulan dibawah purata dan hanya 51.6% diatas kumpulan purata.

Organisasi yang mempunyai ramai pekerja yang berpuas hati dengan kerja yang lebih berkesan daripada organisasi yang mempunyai kurang pekerja yang berpuas hati dengan kerja mereka. Faktor kepuasan kerja ini adalah satu criteria yang penting kerana ia membuat seseorang bekerja dan ingin kekal dalam profesin mereka. Sebaliknya pula guru yang tidak mendapat kepuasan kerja akan bersikap negative dan tidak produktif. Bame (1972) berpendapat guru-guru yang tidak mendapat kepuasan kerja buka sahaja menjadi kurang cekap tetapi mereka juga akan memindahkan nilai dan sikap negative tersebut dalam pengajaran kepada murid.

Agak berbeza dengan hasil kajian Sapiah Binti Abdul Jalil, (2003) yang mendapti guru di sebuah sekolah di Bera Pahang 57.58% peratus berada di bawah paras min dan 42.42% peratus berada pada paras melebihi min. Dapatan ini juga ditunjukkan oleh Wan Zulkifli, (1993) yang menjalankan kajiannya ke atas pensyarah maktab perguruan dan mendapati bahawa pensyarah tidak berpuas hati dengan pekerjaan mereka, peluang kenaikan, pengiikhtirapan dan dasar organisasi. Walau bagaimanapun mereka berpuas hati terhadap aspek yang berkaitan dengan pencapaian dan tanggungjawab sebagai pengajar di maktab tersebut.

Tahap Pengurusan Konflik di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Provinsi Jawa Barat

Tahap pengurusan konflik di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Jawa Barat adalah tinggi dan memuaskan. Tahap pengurusan konflik tinggi hal ini selari dengan kajian Harrison (1998) yang mengkaji persepsi guru-guru dan pengetua tentang kawalan

terhadap kurikulum sekolah di Israel mendapati konflik antara pentadbir dan guru tidak dapat dielakkan kerana guru dan pentadbir mempunyai pelbagai persepsi yang berbeza tentang ‘*governance*’ terutamanya diperingkat sekolah menengah. Kajian Harrison (1998) menyokong kajian Abbot (1988) yang mendapati konflik dan persaingan di kalangan profesional adalah dipengaruhi oleh perbezaan dalam institusi secara semuljadi, pembezaan pekerjaan, kuasa budaya dan sejarah institusi yang tertentu dalam masyarakat yang berbeza.

Tahap Suasana Kerja di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Provinsi Jawa Barat

Tahap suasana kerja di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Jawa Barat adalah tinggi dan memuaskan hal ini sesuai dengan kajian Supardi (2010). Suasana kerja sekolah yang sangat kondusif didukung oleh hasil kajian yang menunjukkan bahwa “tingkat suasana organisasi sekolah mencapai 83,95% dan termasuk dalam kategori sangat kondusif” (Muslim: 200:78).

Tahap suasana kerja tinggi hal ini selari dengan pendapat bahwa di sekolah suasana kerja harus bersifat terbuka. Pada suasana kerja yang bersifat terbuka akan tercipta semangat kerja yang tinggi, guru akan mendapatkan kepuasan karena dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik serta menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada suasana kerja di sekolah yang terbuka semangat kerja dan kebersamaan berada di tahap yang tinggi, dan ketidakpedulian rendah. Dalam suasana madrasah yang terbuka, guru besar sentiasa memberi bantuan, memberi arahan dengan betul dan menggerakkan kerja melalui teladan yang baik. Guru-guru bekerja secara kumpulan dan bersungguh-sungguh. Tingkah laku guru besar dan guru-guru saling menghormati. Semangat kerja yang tinggi, bantuan dan arahan dari guru besar, kerjasama kumpulan antar guru dan saling menghormati guru dengan guru besar akan meningkatkan prestasi guru.

Tahap Gaya Kepimpinan Guru Besar di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Provinsi Jawa Barat

Tahap gaya kepimpinan guru besar di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Jawa Barat adalah tinggi dan memuaskan. Tahap gaya kepimpinan guru besar tinggi dan memuaskan seperti hasil kajian Motivasi kerja guru yang tinggi juga didapati pada kajian Zairihan Binti Che Haroon (2001) yang mendapati 94.1% peratus pengetua di empat sekolah menengah di Kelantan menggunakan gaya kepimpinan gaya kepimpinan pendayagunaan struktur dan 85.5% peratus pengetua menggunakan gaya kepimpinan aras timbang rasa.

Hal ini selari dengan dapatan kajian Stogdill (1974), pemimpin yang mengamalkan satu gaya kepimpinan akan member kesan yang tidak seimbang dari segi amalan demokrasi dalam pekerjaan. Kajian ini juga menyokong kajian Likert dan Halpin (1969) yang menekankan kepada kecenderungan yang menggunakan gaya pendayautamaan struktur dan timbang rasa yang tinggi dalam pentadbiran bagi mewujudkan iklim organisasi (sekolah) yang kondusif. Hunz dan Hoy (1976) yang mendapati ada hubungan antara gaya kepimpinan seseorang pengetua dengan kesediaan penerimaan kepimpinan oleh guru-guru di Sekolah Menengah.

5.3.1.2 Model Ubaisuai Prestasi Guru yang Diajukan *Fit* dan Sesuai dengan Data Kajian

5.3.1.2.1 Isu Metodologi Kajian

Bahagian ini menjelaskan isu metodologi dan masalah yang dihadapi semasa mengendalikan kajian ini yang mungkin memberikan kesan kepada hasil kajian. Seperti apa yang berlaku dalam kajian-kajian lain yang menggunakan SEM, kajian ini juga menunjukkan data yang menyalahi andaian *multivarian normality* (Nevitt dan Hancock, 1998). Dalam setengah kes, penyelesaiannya adalah dengan menggunakan kaedah

penganggar *Asymtotic Distribution Free* (ADF), tetapi masalah untuk menggunakan menganggar ADF yang sering dihadapi dalam kebanyakan penyelidikan adalah ia memerlukan saiz sampel yang besar (Nevitt & Hancock, 1998). Banyak perdebatan tentang saiz sampel, tetapi masih tidak jelas berapa banyak sampel yang sepatutnya digunakan dalam SEM.

Disebabkan data yang agak tidak normal diperingkat multivariat, maka GLS dan ML tidak sesuai digunakan sebab ia adalah menganggar yang baik digunakan untuk taburat multivariat yang normal. Selain itu menurut Nevitt & Hancock (1998) menganggar GLS dan ML boleh digunakan untuk analisis SEM bagi data yang tidak normal disebabkan kekuatan atau keberkesanannya. Kajian ini juga menggunakan prosedur penganggar alternatif yang terdapat dalam Amos untuk menyelesaikan masalah taburan tidak normal. Iaitu ia menawarkan pendekatan *bootstrapping* iaitu persampelan semula berulang kali terhadap sampel kajian untuk mengatasi kesan taburan tidak normal (Arbuckle & Wothke, 1999).

Apabila semua kaedah penganggaran tersebut telah digunakan analisis data SEM, keputusan yang tekal telah ditunjukkan semasa dibuat triangulasi antara penganggar. Triangulasi antara penganggar GLS, ML, dan ADF serta *bootstrapping* telah dilakukan seperti disarankan oleh Olsson et al (2000). Triangulasi daripada tiga penganggar tersebut menunjukkan bahawa nilai khi kuasa dua untuk semua prosedur penganggar hampir sama, kriteria *fit* mengikut prosedur *bootstrapping* juga menunjukkan interpretasi yang hampir sama. Bukti inpirik ini menyokong fakta berhubungan dengan kekuatan atau keberkesanan penganggar. Kekuatan kaedah penganggar ML dan lain-lain kaedah penganggar telah dikaji dengan meluas (Nevitt dan Hancock, 1998).

Nilai khi kuasa dua daripada ADF hampir sama dengan ML sebab penganggar ADF yang dikembangkan oleh Browne (1984) mempunyai tujuan yang sama dengan

ML, tetapi dengan andaian taburan yang lebih mudah. Kelemahan ADF ialah melibatkan pengiraan yang intensif dan memerlukan sampel yang sangat besar untuk mendapatkan anggaran yang stabil (Joreskog & Sorbon, 1988). Oleh karena itu, ADF tidak digunakan untuk dianalisis dalam kajian ini, hanya prosedur ML dan *bootstrapping* yang digunakan untuk dianalisis yang dilaporkan dalam kajian ini.

Walaupun setiap pembolehubah yang terlibat dalam kajian ini memperhatikan *kurtosis* dan *skewness* yang rendah tetapi pekali Mardia's yang ditunjukkan agak tinggi. Pekali Mardia's mungkin bukanlah satu instrumen yang terbaik untuk mengukur kenormalan multivariat (Thomson, 1998) ia juga bukan satu kaedah paling efisien untuk mewujudkan taburan normal multivariat dalam menggunakan teknik anggaran. Faktor ini mungkin boleh menjelaskan kenapa apabila digunakan penganggar GLS dan ML, maka khi kuasa dua dan darjah kebebasan memberikan nilai yang hampir sama bagi kedua-dua kaedah menganggar tersebut. Ini menunjukkan penyimpangan daripada keadaan normal hanya sedikit. Selain itu, prosedur ketiga-tiga penganggar telah menghasilkan anggaran yang merankumi sampel yang hampir optima, ini menunjukkan bahawa model telah diuji dengan betul (Olsson *et al*, 2000).

Analisis model menggunakan dua langkah dalam pendekatan SEM, iaitu Model Pengukuran yang disahkan terlebih dahulu dengan analisis faktor (FA) dan kemudian disahkan lagi dengan menggunakan Pengesahan Analisis Faktor (CFA) (Hair *et al*, 1998). Analisis faktor digunakan untuk membentuk skala unidimensi maka dengan itu setiap skor item yang dikonstruksi boleh dijumlahkan dan digunakan dalam analisis untuk dibuat anggaran empirik dari segi kebolehpercayaan.

Walaupun andaian dibuat bahawa tidak ada kemungkinan berlaku kesilapan pengukuran dalam item-item indikator, iaitu kebolehpercayaan bersamaan satu, biasanya ada kemungkinan berlaku kesilapan disebabkan kod, laporan yang bias dan juga aras pengukuran. Oleh itu perhatian tambahan diberikan semasa mengkod, proses

kemasukan data dan meletakkan nilai atau kategori. Disebabkan ukuran ini kurang kebolehpercayaannya maka sesuai digunakan dua langkah dalam analisis SEM, iaitu mengesah model pengukuran dan kemudian model struktur.

Model cadangan telah ditolak sebab didapati tidak betul spesifikasinya. Ujian khi kuasa dua untuk *fit* model adalah sensitif kepada perbedaaan yang kecil antara nilai diperhati dan nilai anggaran statistik khususnya apabila saiz sampel besar (Breckler, 1990), oleh itu beberapa index *fit* telah digunakan untuk menyokong nilai khi kuasa dua bagi menentukan *fit* model di samping khi kuasa dua ujian *goodness-of-fit* semua *fit* index yang telah dipilih adalah selaras antara satu sama lain untuk menunjukkan bukti model adalah *fit*.

Satu model yang diterima adalah model yang disahkan atau data gagal untuk menindakkannya. Kesan ini adalah seperti kebanyakan model ian yang juga memberikan fit model. Satu model yang setara sepatutnya dibentuk tetapi kajian ini tidak dapat menentukan satu model lain yang selari dengan teori yang diguna pakai dalam kajian ini. Lebih-lebih lagi tiada inferensi yang boleh menyebabkan model baru dibuar. Implikasi model sedia ada kepada model yang setara bermakna hubungan yang dihipotesiskan mungkin berbeza daripada ramalan awal.

Tujuan utama model adalah untuk memberikan penjelasan terhadap fenomena yang mungkin ada pada data berbanding dengan tujuan untuk menyokong infrensi sebab dan akibat. Model yang telah diubahsuai dalam kajian ini tidak melibatkan banyak tambahan parameter peramal yang sentiasa dibimbangi apabila model diubahsuai. Keadaan ini akan mencegah daripada peluang berlaku secara nasib sahaja (*capitalization*) dan juga keunikan model terhadap data itu sahaja (Breckler, 1990).

5.3.1.2.2 Model Prestasi Guru Pendidikan Agama Islam

Kajian ini tidak hanya menggunakan SEM sebagai alat untuk mengesahkan model tetapi ia juga meneroka kemungkinan model yang terbaik untuk menjelaskan samada sesuatu model itu boleh digunakan bagi menerangkan fenomena dalam data, iaitu adakah data bersifat sebagaimana yang dijangkakan oleh model? Model yang berasaskan teori telah dicadangkan sebagai suatu penjelasan yang mungkin dan munasabah tentang prestasi dikalangan guru. Melalui kaedah ini didapati model awal tidak fit dan tidak dapat menerangkan fenomena pada data yang dikumpulkan. Pengubaisuaian model awal diperlukan supaya *fit* dengan data.

Model awal tersebut ditolak kerana sebahagiannya tidak dibuat spesifikasi yang betul, berdasarkan indeks ubahsuaian (MI) perlu ada hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan dimensi kepelbagaian kaedah variabel pengajaran variabel prestasi guru; dimensi pendayagunaan struktur pada gaya kepimpinan guru besar dengan kepelbagaian dimensi kaedah pengajaran variabel prestasi guru; variabel gaya kepimpinan guru besar dengan dimensi kepelbagaian kaedah pengajaran variabel prestasi guru; dimensi pendayagunaan struktur variabel gaya kepimpinan guru besar dengan dengan dimensi keadilan variabel suasana kerja; dimensi dimensi timbang rasa variabel gaya kepimpinan guru besar dengan dimensi sokongan dan kecekapan variabel gaya kepimpinan guru besar; dimensi sokongan variabel gaya kepimpinan guru besar dengan dengan dimensi kebanggaan suasana kerja; dimensi berkuasa variabel gaya kepimpinan guru besar dengan diemensi hubungan interpersonal dan persekitaran tempat kerja variabel kepuasan kerja; variabel kepuasan kerja dengan variabel motivasi kerja, dimensi kepimpinan pentadbiran dimensi variabel kepuasan kerja dengan eror dimensi motivasi disiplin variabel disiplin kerja, dimensi intropeksi diri variabel disiplin kerja dengan dengan dimensi pencapaian guru variable motivasi kerja; dimensi menegakkan disiplin variabel disiplin kerja dengan dimensi peningkatan kerja variabel motivasi kerja, dimensi motivasi dalam disiplin variabel disiplin kerja dengan dimensi

keselamatan variabel suasana kerja, dimensi kebersihan dengan eror dimensi kebanggaan variable suasana kerja; dimensi kebersihan variabel suasana kerja dengan dimensi kepelbagaian kaedah pengajaran variabel prestasi guru; variabel kepuasan kerja dengan dimensi kecekapan variabel gaya kepimpinan guru besar; dimensi tahap-tahap konflik variabel pengurusan konflik dengan dimensi kesaiapan diri variabel motivasi kerja; dimensi pendekatan pengurusan konflik variabel pengurusan konflik dengan dimensi penyelesaian tugas variabel motivasi kerja. Ini menunjukkan teori yang digunakan masih kekal tetapi interpretasi perhubungan antara pemboleh perlu disemak semula atau kurangi.

Berdasarkan analisa persamaan model berstruktur bahawa gaya kepimpinan guru besar, disiplin kerja, suasana kerja, motivasi kerja dan pengurusan konflik secara langsung menjadi peramal prestasi guru. Disiplin kerja melalui motivasi kerja dan pengurusan konflik menjadi peramal prestasi guru. Kepuasan kerja melalui motivasi kerja menjadi peramal prestasi guru. Gaya kepimpinan guru besar melalui pengurusan konflik menjadi peramal prestasi guru.

Model yang dipersepsikan pengkaji merupakan model/teori yang dikemukakan Husanker (2005), Husaini Usman (2008) bahawa prestasi = *ability* X motivasi. *Ability* = *aptitude* X *training* X *resources*. *Motivation* = *desire* X *commitment*. Dengan demikian prestasi = *aptitude* X *training* X *resources* X *desire* X *commitment*. Kaitan dengan kajian ini yang dimaksud dengan kemampuan model prestasi guru yang dikembangkan Waan Shari Ismail (2004) yang mana prestasi guru diukur meliputi perancangan pengajaran, penyampaian, kepelbagaian kaedah pengajaran, memenuhi keperluan berbeza, dan penilain dan pelaporan. Training yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah motivasi, sumber daya adalah suasana kerja, pengurusan konflik, efektif komunikasi personal dan gaya kepimpinan guru besar, dan komitmen terkandung dalam disiplin kerja.

Seperti diungkapkan Cascio (1995), (Hadari Nawawi, 2000) faktor yang mempengaruhi mutu dan prestasi adalah: (1) partisipasi Modal Insan, (2) pengembangan kerjaya, (3) komunikasi, kesehatan dan keselamatan kerja, (4) pengurusan konflik, (5) insentif yang baik dan (6) kebanggaan.

Banyak model prestasi kerja guru yang dikembangkan oleh pakar, perorangan atau Departemen Pemerintahan yang mengurus pendidikan mengenai prestasi guru yang didasarkan pada kompetensi seperti yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi (1985: 1) kompetensi pribadi, 2) kompetensi profesi, dan kompetensi kemasyarakatan. Pada dasarnya model kompetensi ini merangkumi dua konstruk model yang dipersepsikan pengkaji yaitu kemampuan merencanakan dan melaksanakan pengajaran merupakan kompetensi profesi, dan kemampuan membina hubungan terangkum pada kompetensi kemasyarakatan.

Dan model prestasi guru berdasarkan kompetensi lainnya adalah yang dikemukakan dalam Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang mensyaratkan seorang guru harus memiliki kompetensi: pedagogik, keperibadian sosial serta kompetensi profesional.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengolah pembelajaran pelajar yang meliputi pemahaman terhadap pelajar, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, kesimpulan hasil belajar, dan pengembangan pelajar untuk mengaktualisasikan berbagai kemampuan yang dimilikinya; Kompetensi kepribadian adalah kepribadian yang mantap, skill dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi pelajar dan berakhlak mulia; Kompetensi profesional adalah kemampuan penyesuaian bahan mata pelajaran pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing pelajar memenuhi ukuran kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan; Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bahagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan pelajar, tenaga kependidikan, orang

tua/wali pelajar, dan masyarakat sekitar (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19; 2006).

Demikian pada dasarnya masih terdapat model-model prestasi guru lainnya yang dapat diujikan atau dikembangkan lebih lanjut dari model yang sudah ada. Namun dapatan kajian menghasilkan model prestasi guru yang dipengaruhi lima dimensi atau sub variabel perancangan pengajaran, penyampaian, kepelbagaian kaedah pengajaran, memenuhi keperluan berbeza, penilaian dan pelaporan.

5.3.1.3 Keterkaitan Prestasi Guru dengan Faktor Dalaman dan Faktor Luaran Sesuai dengan Yang Diramalkan

Terdapat keterkaitan prestasi guru dengan faktor dalaman iaitu: motivasi, dan disiplin. Dan terdapat keterkaitan prestasi guru dengan faktor luaran iaitu: pengurusan konflik dan gaya kepimpinan guru besar dan suasana kerja.

Faktor motivasi kerja mempengaruhi prestasi guru sesuai dengan hasil kajian Taufik Kuntarto (2004) yang menunjukkan bahawa motivasi kerja mempengaruhi sebesar 52,4% produktiviti kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Riau. Hal ini jug disokong oleh pendapat Davis (1989) yang merumuskan bahawa prestasi merupakan hasil dari kemampuan dan motivasi. Dan motivasi merupakan kesepaduan dari sikap dan suasana kerja.

Faktor disiplin kerja mempengaruhi prestasi guru sesuai dengan hasil kajian Haryanto, (2005) dan Ratnasari, (2005) bahawa disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten. Begitu pula hasil kajian Hernowo Narmodo dan Farid Wadji (2007) disiplin memiliki pengaruh lebih dominan terhadap prestasi pegawai dibanding motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri.

Pengurusan konflik mempengaruhi prestasi seperti pandangan baru bahwa konflik itu adalah baik dan diperlukan dalam suatu organisasi walaupun diperlukan pengaturan-pengaturan tertentu. Menurut pandangan baru tentang konflik dipengaruhi oleh latar belakang pemikiran sebagai berikut: (1) Konflik itu baik, dan diperlukan sehingga konflik merupakan suatu kenyataan yang tidak boleh dihindarkan, (2) Konflik itu timbul akibat adanya berbagai aktiviti seperti usaha untuk memperoleh penghargaan, pemenuhan berbagai keperluan, status, tanggungjawab, bahkan juga untuk memperoleh kekuasaan, (3) Apabila pandangan lama, menganggap persekitaran mempunyai perananan yang penting justru aliran baru berpendapat lain. Ada beberapa faktor penentu yang berpengaruh, seperti faktor keturunan, dan aspek-aspek fisiologis lainnya, (4) Mengakui bahawa manusia pada dasarnya adalah baru. Tetapi manusia itu sendiri akan sangat didorong oleh berbagai gejala, seperti agresifitas, *self seeking*, dan naluri berkompertisi (Wahyusumidjo: 1987).

Dan sejalan dengan Husaini Usman (2008) bahawa pada dasarnya konflik bertujuan untuk: 1) mendapat dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan, baik pribadi atau kelompok yang disebut politik belah bambu; 2) meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik; 3) menimbulkan dinamika pencapaian yang lebih baik. Termasuk dalam hal pencapaian prestasi.

Walapun berbeda dengan pandangan lama yang menyatakan bahawa menurut Wahyusumidjo, (1997) pada aliran hubungan manusiawi terdapat beberapa gejala pemikiran tentang konflik iaitu: (1) Konflik itu pada dasarnya adalah jelek, tidak perlu terjadi dan harus dipecahkan, (2) Konflik terjadi akibat komunikasi yang tidak lancar, tidak adanya kepercayaan, untuk tidak adanya sifat terbuka dari pihak yang saling berhubungan, (3) Persekitaran mempunyai perananan yang sangat besar terhadap kemungkinan timbulnya konflik, (4) Manusia pada dasarnya adalah mahluk yang memiliki sifat-sifat positif, boleh bekerjasama dan dapat dipercaya.

Kajian Tschannen-Moran, (2001) mendapati hamper 90 peratus daripada guru menyatakan sekolah lebih selamat dan membawa kesan suasana sekolah yang positif kesan daripada pelaksanaan program pengurusan konflik. Kajian Kajian Tschannen-Moran mendapati bahawa implementasi pengurusan konflik mempunyai hubungan dengan kepimpinan guru, profesionalisem guru dan penekanan akademik sekolah.

Kajian Brett, Goldberg dan Ury (1990) dan Pulhamus (1991) menegaskan bahawa konflik memang sebahagian daripada aktiviti organisasi dan kewujudannya tidak dapat dielakkan walaupun organisasi menggunakan prinsip-prinsip pengurusan yang berasaskan kepada kajian pengurusan yang terbaru. Kedua-dua kajian tersebut menyokong kajian Coser (1956) dan Lorenz (1966) yang menganggap konflik sebagai situasi yang tidak dapat dielakkan dalam suatu hubungan sosial dan berpotensi ke arah kesan konstruktif dan positif.

Gaya kepimpinan guru besar mempengaruhi prestasi guru seperti dihuraikan Robin (1996) mengacu kepada *Path Goal Theory* bahwa: kepimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahawa upaya akan mendorong prestasi yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara dwiarti. Pada organisasi sekolah kepimpinan sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah. Kepimpinan kepala sekolah adalah: “Kemampuan pemimpin untuk membujuk dan meyakinkan bawahan sehingga mereka dengan kesungguhan dan semangat bersedia mengikuti pemimpinnya” (Qomari, Anwar: 2002).

Suatu hasil penelitian yang diadakan di Rusia dirangkumkan oleh Ardichvili dan kawan-kawan (1988), menyimpulkan bahawa tahap keberhasilan gaya kepimpinan dengan gaya situasional lebih kekuasaan, yang kemudian gaya demokratik juga terlihat lebih besar dibandingkan dengan otokratik, dimana gaya kepimpinan situasional dimaksudkan adalah untuk menentukan gaya kepimpinan yang sesuai menurut keadaan para pegawai yang berada dibawah kepimpinannya. Hasil sesuai dengan hasil kajian

Taufik Kuntarto (2004) menyokong hasil kajian dan yang menunjukkan bahawa motivasi kerja mempengaruhi sebesar 36,2% produktiviti kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Riau.

Faktor suasana kerja mempengaruhi prestasi guru sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahawa: “Variabel yang juga menentukan dalam prestasi iaitu situasi kerja, suasana kerja atau suasana organisasi, iaitu sejauhmana seseorang menyukai tanggungjawab berdasarkan pekerjaannya” (Keith *et. al.*; 2001).

Hasil penelitian yang dilakukan pada sekolah menengah agama di Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta pada tahun 2005 menunjukkan bahawa: “Terdapat korelasi sederhana antara suasana organisasi madrasah dengan kinerja guru diperoleh koefisien korelasi $r_{y_1} = 0,58$ dan koefisien determinasi $r^2_{y_1} = 0,34$ yang menunjukkan bahawa kontribusi suasana kerja terhadap prestasi guru sebesar 34%” (Muslim; 2005 : 95). Hasil penyelidikan lainnya menunjukkan bahawa: “terdapat kontribusi yang signifikan suasana organisasi sekolah terhadap prestasi guru sebesar 48%” (Sukandar; 2003:96).

Hasil penyelidikan yang dilakukan terhadap guru SMA di Jakarta Selatan menunjukkan bahawa: Terdapat pengaruh positif antara suasana kerja dengan keberkesanan kerja guru berdasarkan perhitungan koefisien korelasi $r_{23} = 0,356$ pada taraf $\alpha = 0,05$ mahupun $\alpha = 0,01$ adalah signifikan. Sehingga setiap perubahan keberkesanan kerja guru dipengaruhi suasana kerja, dan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh suasana kerja terhadap keberkesanan kerja guru $p_{23} = 0.127, > 0,005$, yang berarti bahawa keberkesanan kerja guru dapat ditingkatkan melalui suasana kerja (BL Lubis: 2002).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa kontribusi suasana kerja terhadap kinerja guru adalah signifikan. Ini menunjukkan bahawa semakin kondusif dan positif suasana kerja semakin tinggi prestasi guru. Suasana kerja yang kondusif ditandai

dengan “(1) guru-guru merasa nyaman, berpuas hati, dan berkeyakinan, (2) guru-guru tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik, (3) guru besar memiliki keyakinan terhadap prestasinya, dan memiliki kepedulian, (4) peserta didik merasa nyaman dan belajar bersungguh-sungguh” (Halpin & Crof, dalam Marzuki; 1997).

5.4 Implikasi Daripada Kajian

Terdapat beberapa dapatan daripada kajian ini yang mempunyai implikasi secara praktikalnya untuk individu dan institusi yang terlibat dalam pelaksanaan prestasi. Kajian ini mendapati tiga peramal yang signifikan untuk guru meningkatkan prestasi iaitu Kepuasan, pengurusan konflik, gaya kepimpinan guru besar, motivasi dan suasana kerja juga didapati menyumbang secara signifikan kepada prestasi.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penyelidikan, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi hasil penyelidikan ini. Perumusan implikasi penyelidikan menekankan pada upaya untuk meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru iaitu: kepuasan kerja, motivasi kerja, insentif, pengurusan konflik, suasana kerja dan gaya kepimpinan guru besar, agar prestasi guru Sekolah Dasar Negeri dapat diwujudkan dengan baik, yang pada akhirnya dapat mampu melaksanakan perancangan pengajaran, penyampaian, kepelbagaian kaedah pengajaran, memenuhi keperluan berbeza, penilaian dan pelaporan dan menjadi guru yang bertanggungjawab atas tugas utamanya sebagai pendidik dan pengajar, maka berikut ini akan disajikan upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi guru.

5.4.1 Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru

Untuk tercapainya dan peningkatan disiplin kerja yang tinggi diperlukan berbagai upaya antara lain dengan memberikan keteladanan, penegakkan aturan serta

menumbuhkan kesadaran kepada guru. Teladan dari pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan disiplin, sebab pimpinan adalah panutan dan sorotan bagi para bawahannya. Jika suatu organisasi hendak menerapkan untuk menegakkan disiplin berkenaan waktu kerja yang akurat atau jangan terlambat masuk kerja, maka hendaknya para pimpinan organisasi tersebut memberi contoh terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Satu hal yang diyakini bahawa disiplin akan menjadi sesuatu yang dihormati dan dijunjung tinggi kerana dipercayai mampu membimbing dan mengarahkan perilaku setiap anggota kumpulan, bila terdapat komitmen yang tinggi untuk menegakkannya tanpa kecuali. Kaitannya dengan hal ini, maka perlu diiringi dengan sosialisasi hukum atau hukuman bagi para pelanggar peraturan (indisiplinier). Penerapannya memerlukan adanya ketegasan dan keadilan yang berlaku bagi semua anggota kumpulan tanpa terkecuali.

Kesedaran merupakan faktor utama tegaknya disiplin. Sedangkan keteladanan dan penegakan peraturan merupakan dua faktor pendukung terhadap faktor utama. Keteladanan dan penegakan peraturan tidak akan bertahan lama bila tidak dilandasi dengan kesadaran yang tumbuh dalam diri para guru.

5.4.2 Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Untuk tercapainya motivasi kerja guru yang tinggi diperlukan berbagai upaya dan faktor pendukung. Diantara faktor pendukung motivasi kerja guru adalah keberadaan seorang guru besar dengan sifat, karakteristik, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan secara baik efektif dan efisien.

Faktor lain yang dapat mendukung motivasi kerja guru adalah suasana kerja berupa perasaan dalam penggunaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan kerja. Dalam bekerja dibutuhkan juga temperatur yang baik,

cahaya yang memadai, suasana yang tenang dan tertib tidak terjadi keributan disekitar tempat kerja dan lingkungan yang tidak terlalu ekstrim, disamping itu juga faktor suasana hubungan antar atasan dengan bawahan, atau sebaliknya antara bawahan dengan atasan dan antara bawahan dengan bawahan atau sesama pegawai.

Faktor-faktor diatas perlu mendapat perhatian serius baik oleh pegawai sendiri sebagai bagian dari organisasi dan guru besar sebagai orang yang bertanggung jawab dalam memberikan motivasi kerja pegawai dibawah keimpinannya.

5.4.3 Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru

Bahawa kepuasan kerja guru masih harus ditingkatkan melalui pemenuhan harapan-harapan guru seperti gaji yang mencukupi, adanya jaminan tunjangan pensiun, tunjangan jabatan, pekerjaan yang menantang, mendapatkan fasilitas kendaraan dan rumah dinas, mendapatkan pelayanan kesehatan, jaminan pendidikan. Dan perlu juga diperhatikan seperti diungkapkan Wahyu Sumidjo untuk memberikan kepuasan kerja perlu disediakan: Gaji, Jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan organisasi, kualiti supervisi, dan kualiti hubungan antar peribadi dengan atasan, bawahan dan sesama pekerja dan jaminan sosial.

5.4.4 Upaya Meningkatkan Pengurusan Konflik

Tak kalah pentingnya adalah peran guru besar sebagai pemimpin bila terjadi konflik antar personil di sekolah harus segera bertindak sebagai mediator mengajak pihak-pihak yang bertentangan untuk bermusyawarah guna menyelesaikan permasalahan yang terjadi serta bertindak sebagai wasit memutuskan jalan keluar dengan segera terhadap pertentangan yang terjadi dengan tidak merugikan pihak-pihak yang bertikai atau bertentangan. Dan tak kalah pentingnya melakukan koordinasi atas setiap kebijakan dan peraturan yang berlaku dan ditetapkan pihak sekolah. Sehingga

terjadi kesatuan pandangan, kesatuan kata dan keatauan tindakan untuk mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan pada umumnya bukan malah menjadi sumber permasalahan yang menimbulkan pertentangan antar personil yang ada di sekolah.

Konflik yang terjadi diatur, diorganisasikan dan diawasi agar memberi efek positif bukan sebaliknya memberi efek negatif bagi organisasi termasuk personil yang ada di dalamnya. Dan dengan manajemen konflik pertentangan-pertentangan yang terjadi akan dapat diminimalisir dan dikendalikan. Apabila konflik dapat dikendalikan maka pertentangan yang terjadi akan turun dan mereda dan pihak-pihak yang terlibat dalam pertentangan tersebut akan merasa puas. Kepuasan yang diperoleh kerana pertentangan yang terjadi dapat terpecahkan dan dicarikan solusinya akan membawa kepada kepuasan kerja khususnya guru di sekolah.

Pengelolaan konflik dapat dilakukan dengan upaya-upaya antara lain: dengan cara melakukan antara pihak-pihak yang berkonflik, melakukan konfrontasi antara pihak-pihak yang terlibat konflik, menggunakan jasa pihak ketiga dalam penyelesaian konflik, menciptakan dan menetapkan tujuan bersama, menggunakan ancaman-ancaman yang lebih kontekstual dan sebagainya. Disamping itu kepala guru besar dapat memanfaatkan konflik interpersonal yang terjadi di sekolah untuk mendorong kompetensi, membiasakan perbezaan pendapat secara terbuka, melakukan modifikasi.

Guru besar dapat mengurus konflik interpersonal antar peribadi yang ada di sekolah dengan baik, iaitu antara guru dengan guru, guru dengan kakitangan, guru dengan guru besar, guru dengan pelajar, pelajar dengan pelajar maka akan terjadi efektivitas kebijakan lembaga pendidikan sekolah.

Hubungan interpersonal dalam organisasi sekolah juga harus dikembangkan dengan baik khususnya yang berkaitan komunikasi antara guru besar dengan guru, guru dengan guru, guru dan kakitangan serta guru dengan pelajar, sehingga semua tidak sungkan untuk menyampaikan kritik, saran keluhan masing-masing, dan bahkan

penilaian terhadap kinerja dan efektivitas kebijakan lembaga pendidikan sekolah sebagai organisasi secara keseluruhan.

5.4.5 Upaya Meningkatkan Suasana Kerja di Sekolah

Pertama, pihak-pihak yang ada di sekolah bersama-sama ber-*sinergi* mewujudkan hubungan yang harmonis antara guru dengan guru, guru dengan pelajar, pelajar dengan pelajar, serta guru dan pelajar dengan guru besar, mengembangkan pola komunikasi berbagai arah. Serta menciptakan dan mengembangkan nilai-nilai sosial, cara berpikir positif, kreatif dan inovatif.

Kedua, guru besar memiliki keyakinan akan prestasinya bahwa ianya mampu menjadi pemimpin dan manajer di sekolah. Dan memiliki keyakinan bahwa dengan kerja sama yang baik antara kepala guru, guru, pelajar, dan ibu bapak pelajar akan dapat diwujudkan tujuan pendidikan di sekolah. Guru besar memiliki kepedulian terhadap guru, pelajar dan kakitangan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan guru, pelajar dan staff untuk mendukung tercapainya keberhasilan pembelajaran di sekolah.

Ketiga, penekanan kepada guru akan tugas utamanya iaitu mendidik dan mengajar pelajar di sekolah. Dan guru menyadari bahwa salah satu tugas pendidikan dan pengajaran di sekolah adalah mewariskan dan mempertahankan nilai dan kebiasaan-kebiasaan, termasuk kebiasaan untuk selalu dan secara terus menerus belajar dan belajar. Dalam menjalankan tugas sebagai pendidik dan pengajar merasa nyaman, berpuas hati, memiliki keyakinan, tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada pencapaian prestasi pelajar.

Keempat, pelajar menjaga dan memelihara kebersihan lingkungan sekolah, menjaga dan memelihara harta benda sekolah, menegakkan disiplin, memiliki motivasi belajar yang tinggi, tidak sungkan menemui guru untuk meminta nasihat dan bantuan.

5.4.6 Upaya meningkatkan Gaya Kepimpinan Guru Besar

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan adalah menggunakan pengaruh yang dimiliki untuk agar semua lini yang ada dalam organisasi sekolah dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Disamping itu pemimpin juga harus dapat menggerakkan sistem organisasi yang ada, baik sistem kerja dengan segala ketentuan dan peraturan yang sudah.

Peningkatan gaya kepemimpinan juga dapat dilakukan dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin untuk lebih bersifat demokratik disamping gaya-gaya kepemimpinan lainnya. Dalam kenyataan gaya kepemimpinan demokratik lebih disukai oleh banyak pihak termasuk guru. Walaupun demikian gaya kepemimpinan otokratik dan yang lainnya bisa diterapkan bila situasi mengharuskan untuk menggunakan gaya kepemimpinan seperti itu.

Disamping itu sebagai pimpinan guru besar dalam menggunakan wewenang yang dimilikinya jangan sampai bertindak sewenang-wenang, tanpa memperhatikan perasaan guru. Atau menggunakan wewenang yang ada untuk bertindak atau memperlakukan guru secara pilih kasih.

Gaya kepemimpinan seseorang juga harus didukung oleh kemampuan manajerial mulai dari kemampuan membuat sebuah perencanaan baik yang bersifat makro maupun mikro, kemampuan, mengorganisasikan semua sumber daya yang ada *man, material* mahupun *machine*, kemampuan menggerakkan khususnya sumber daya manusia yang dimiliki yang memiliki karakteristik-karakteristik tersendiri sebahagai individu, dan yang tak kalah pentingnya fungsi penyeliaan terhadap guru dengan menggunakan semua instrumen yang ada baik kehadiran, dan juga produktiviti sekolah berupa keberhasilan belajar peserta sebagai cerminan prestasi guru.

Gaya kepemimpinan yang baik yang diterapkan guru besar juga harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi baik yang berhubungan dengan sekolah secara keseluruhan, masalah-masalah yang dihadapi para guru juga perlu mendapatkan perhatian dan dicarikan penyelesaiannya. Karena masalah organisasi sekolah atau guru yang tidak kunjung terselesaikan akan mengganggu jalannya roda organisasi sekolah. Kerana pada dasarnya organisasi sekolah merupakan suatu sistem, apabila satu sub sistem bermasalah maka akan membawa masalah kepada organisasi sekolah.

Dalam menerapkan kepemimpinannya guru besar juga harus membangun dan menjalin komunikasi yang baik, baik terhadap guru maupun kakitangan lainnya yang ada di sekolah. Jaringan komunikasi yang baik akan mengurangi miss komunikasi antara guru besar dengan guru dan tenaga kependidikan. Dengan jaringan komunikasi yang dibangun secara baik maka semua lini yang ada dalam organisasi sekolah akan tercipta saling memahami dan akan menumbuhkan rasa kebersamaan khususnya rasa kebersamaan untuk memajukan pelajar dan pendidikan.

Dengan demikian implikasi langsung dari penyelidikan ini, guru besar di Kota Depok Provinsi Jawa Barat harus dapat melaksanakan gaya kepemimpinannya yang tepat dan pada saat yang tepat dengan didukung kemampuan manajerial, menggerakkan, menggunakan kekuasaan dan wewenang serta membangun jaringan komunikasi yang baik, dengan demikian akan menghasilkan prestasi guru yang baik dan tinggi

5.5 Cadangan

5.5.1 Cadangan Dapatan Kajian

Berdasarkan dapatan kajian, perbincangan dan implikasi kajian sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka pengkaji menawarkan cadangan kepada Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kota, Dinas Pendidikan Kota, Komite Sekolah, Pengetua dan Guru:

1. Pemerintah Provinsi dan pemerintah Kota agar meningkatkan anggaran yang disediakan untuk meningkatkan keterampilan dan prestasi guru melalui pendidikan dan pelatihan serta penataran-penataran, *workshop* serta seminar-seminar secara terkawal.
2. Dinas Pendidikan Kota Depok Provinsi Jawa Barat agar terus berupaya meningkatkan prestasi guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Depok melalui pemberian beasiswa untuk melanjutkan pendidikan secara berjenjang. Dinas pendidikan kota juga harus dapat menegakkan disiplin terhadap guru pendidikan agama Islam yang berada di seluruh Sekolah Dasar Negeri Kota Depok.
3. Komite sekolah, agar lebih memberdayakan diri dengan memkasimalkan fungsi dan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah khususnya yang berkaitan dengan guru pendidikan agama Islam.
4. Guru besar harus melaksanakan, dan dapat menerapkan gaya-gaya kepemimpinan dengan tepat yang disesuaikan dengan kondisi serta situasi serta personal yang dihadapi, bagi guru yang memiliki kesulitan dalam berkomunikasi dan kurang memiliki kemampuan melakukan komunikasi personal secara efektif, diberikan bantuan berupa bimbingan bagaimana berkomunikasi secara personal dengan berkesan dan baik menggunakan lisan mahupun tulisan dengan bantuan rekan guru atau guru besar. Guru besar juga perlu menyadari bahawa kepuasan kerja dapat meningkatkan prestasi guru, karenanya perlu pemberian pemerhatian terhadap kepuasan kerja dalam bentuk lainnya. Guru besar juga harus dapat memenuhi faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan serta disiplin kerja, penyediaan sarana-prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran dan sebagainya. Guru besar berusaha menahan diri untuk tidak melakukan pertentangan baik secara tersembunyi mahupun secara terbuka, dan bila konflik tak terhindarkan segera dipecahkan, dimesyuaratkan untuk diberikan solusi dan jalan keluarnya.

5. Berkaitan dengan guru, guru harus menyadari dalam dirinya masih banyak kekurangan-kekurangan dalam prestasinya baik yang menyangkut perancangan pengajaran, penyampaian, kepelbagaian kaedah pengajaran, memenuhi keperluan berbeza, penilaian dan pelaporan yang masih perlu ditingkakan. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja juga harus meningkatkan kemampuannya khasnya komunikasi personal. Guru juga harus menghindari konflik tertutup apalagi konflik terbuka yang dapat suasana kerja tidak harmonis serta mempengaruhi prestasi. Guru harus memiliki motivasi kerja, disiplin kerja serta kepuasan kerja yang tinggi agar dapat meningkatkan prestasinya.

5.5.2 Cadangan Untuk Kajian Lanjutan

Kajian ini telah dilaksanakan di Kota Depok Provinsi Jawa Barat dan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi, faktor dominan dan model prestasi guru pendidikan agama Islam. Justeru kajian ini perlu diperluaskan dan beberapa saran yang dicadangkan untuk kajian lanjutan iaitu:

1. Kajian ini hanya melibatkan guru-guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Depok Provinsi Jawa Barat. Oleh kerana itu, kajian ini boleh diperluaskan dengan melibatkan sampel yang lebih luas iaitu guru Sekolah Dasar Negeri di Provinsi Jawa Barat atau guru di Sekolah Dasar Negeri di Seluruh Indonesia. Kajian yang dilakukan kelak lebih berupaya memberikan gambaran yang lebih mendalam, terperinci tentang faktor-faktor yang mempengaruhi, faktor dominan dan model prestasi guru pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Provinsi Jawa Barat.
2. Penyelidik juga mencadangkan agar kajian kualitatif sepenuhnya dilaksanakan terhadap peserta kajian, tidak hanya terbatas melaksanakan kaedah temu bual, tetapi

didukung dengan pelaksanaan pemerhatian, dan analisis dokumen yang dilihat mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan terperinci.

3. Kajian ini hanya melihat model prestasi guru pendidikan Agama Islam dari dimensi prestasi guru itu sendiri dan menghasilkan model yang bisa dianalisis namun, tidak *fit*. Kajian-kajian akan datang, dapatan kajian ini dapat dijadikan sebagai asas kepada kajian mengenai model prestasi guru pendidikan agama Islam.
4. Dalam usaha memantapkan kajian faktor-faktor yang mempengaruhi serta faktor dominan prestasi guru pendidikan agama Islam, selain faktor disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengurusan konflik, suasana kerja dan gaya kepimpinan guru besar dapat diperluas dengan faktor-faktor lain yang mempengaruhi prestasi guru pendidikan agama Islam.
5. Untuk pengembangan model prestasi guru pendidikan agama Islam, selain berdasarkan kosntruk dimensi prestasi guru itu sendiri, juga dapat dikembangkan model prestasi guru berdasarkan kompetensi atau berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhinya.

5.6 Kesimpulan

Perbincangan bab ini telah menyentuh berkaitan dengan dapatan kajian dengan mengkaitkan dapatan-dapatan signifikan dengan kajian lapangan dan aspek-aspek teoritikal kajian. *Pertama*, tingkat prestasi, disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja guru pendidikan agama Islam, dan pengurusan konflik, suasana kerja serta gaya kepimpinan guru besar di Sekolah Dasar Negeri Kota Depok Provinsi Jawa Barat adalah tinggi dan memuaskan. *Kedua*, model ubah suai prestasi guru yang diajukan *fit* dan sesuai dengan data lapangan. *Ketiga*, terdapat keterkaitan antara prestasi guru dengan faktor dalaman iaitu: disiplin kerja, motivasi dan kepuasan kerja. Dan keterkaitan prestasi guru dengan faktor luaran iaitu: pengurusan konflik, suasana kerja dan gaya

kepimpinan guru besar. Model prestasi guru yang dikekalkan berdasarkan hasil kajian ini adalah model prestasi guru yang dipengaruhi oleh faktor dalaman iaitu: disiplin kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta faktor luaran iaitu: pengurusan konflik, suasana kerja dan gaya kepimpinan guru besar. Adapun model prestasi guru hasil kajian ini model prestasi guru dengan dimensi atau sub variabel perancangan pengajaran, penyampaian, kepelbagaian kaedah pengajaran, memenuhi keperluan berbeza, penilaian dan pelaporan. Akhir sekali bab ini juga telah menyentuh tentang rumusan-rumusan dapatan utama kajian, implikasi daripada dapatan kajian, dan cadangan kajian dapatan kajian dan cadangan kajian yang akan datang.