

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan *coercive power* terhadap motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin baik penerapan *coercive power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *coercive power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin rendah pula motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
2. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan *reward power* terhadap motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin baik penerapan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin rendah pula motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
3. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan *coercive power* terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin baik penerapan *coercive power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *coercive power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin rendah pula kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
4. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan *reward power* terhadap kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin baik penerapan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *reward power*

dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin rendah pula kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.

5. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan motivasi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin tinggi motivasi guru, maka semakin tinggi pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin rendah motivasi guru, maka semakin rendah pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
6. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka semakin tinggi pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja guru, maka semakin rendah pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
7. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan *coercive power* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin baik penerapan *coercive power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *coercive power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin rendah pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
8. Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan *reward power* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Dengan demikian semakin baik penerapan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Begitupula sebaliknya, semakin tidak baik penerapan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin rendah pula kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi.
9. Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang signifikan *coercive power* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui motivasi. Dalam hal ini, motivasi memiliki efek mediasi parsial dalam hubungan pengaruh tidak langsung antara *coercive power* dengan kinerja guru. Dengan demikian peningkatan kinerja guru dapat terjadi, jika adanya peningkatan

motivasi guru, dan peningkatan motivasi guru dapat terjadi melalui penerapan *coercive power* yang baik dan adil.

10. Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang signifikan *reward power* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui motivasi. Dalam hal ini, motivasi memiliki efek mediasi parsial dalam hubungan pengaruh tidak langsung antara *reward power* dengan kinerja guru. Dengan demikian peningkatan kinerja guru dapat terjadi, jika adanya peningkatan motivasi guru, dan peningkatan motivasi guru dapat terjadi melalui penerapan *reward power* yang baik dan adil.
11. Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang signifikan *coercive power* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja memiliki efek mediasi parsial dalam hubungan pengaruh tidak langsung antara *coercive power* dengan kinerja guru. Dengan demikian peningkatan kinerja guru dapat terjadi, jika adanya peningkatan kepuasan kerja guru, dan peningkatan kepuasan kerja guru dapat terjadi melalui penerapan *coercive power* yang baik dan adil.
12. Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang signifikan *reward power* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi, melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja memiliki efek mediasi parsial dalam hubungan pengaruh tidak langsung antara *reward power* dengan kinerja guru. Dengan demikian peningkatan kinerja guru dapat terjadi, jika adanya peningkatan kepuasan kerja guru, dan peningkatan kepuasan kerja guru dapat terjadi melalui penerapan *reward power* yang baik dan adil.

5.2 Implikasi

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa variabel, di antaranya *coercive power*, *reward power*, motivasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja memberikan efek mediasi di antara variabel eksogen terhadap endogen. Tentunya temuan ini memiliki implikasi untuk peningkatan kinerja guru dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi. Dengan arti lain, upaya peningkatan kinerja guru harus juga dengan memperhatikan penerapan *coercive power* dan *reward power* dalam kepemimpinan kepala sekolah, serta motivasi kerja

dan kepuasan kerja guru. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru, implikasi dari penelitian ini dapat memberikan panduan berharga bagi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran di sekolah. Dalam konteks ini, peneliti mengeksplorasi implikasi praktis dari temuan penelitian ini untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen, dalam hal penggunaan *power* dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penggunaan *coercive power* yang tidak bijaksana seperti terlalu banyak tekanan dan ancaman hukuman dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh ketakutan dan stress, dimana hal ini dapat berdampak negatif bagi motivasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meminimalkan dampak negatif *coercive power* terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru, yaitu pertama, kepala sekolah harus menetapkan standar kinerja yang jelas dan spesifik untuk semua guru. Standar ini mencakup harapan mengenai pengajaran, manajemen kelas, partisipasi dalam kegiatan sekolah, dan pengembangan profesional. Dengan menetapkan standar yang jelas, guru memahami apa yang diharapkan dari mereka dan konsekuensi yang mungkin timbul jika mereka tidak memenuhi standar tersebut. Kedua, komunikasi yang efektif adalah kunci dalam penggunaan *coercive power*. Kepala sekolah harus secara rutin berkomunikasi dengan guru mengenai kinerja mereka dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Komunikasi ini harus dilakukan dengan cara yang menghargai dan mendukung, sekaligus menekankan pentingnya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Ketiga, pengawasan dan evaluasi, dimana kepala sekolah harus melakukan observasi kelas, meninjau rencana pelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Evaluasi yang objektif dan konsisten membantu kepala sekolah mengidentifikasi guru yang membutuhkan peningkatan dan memberikan dasar untuk tindakan korektif jika diperlukan.
2. Penggunaan *reward power* yang tidak bijaksana atau terlalu mengandalkan *reward* untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru, dapat

berdampak negatif bagi guru, karena guru akan bergantung pada *reward* yang diberikan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memperhatikan beberapa poin dalam penerapan *reward power*, yaitu: (1) menawarkan jenis penghargaan yang diinginkan guru, (2) menawarkan imbalan yang adil dan etis, (3) tidak memberi janji lebih kepada guru terkait dengan penghargaan atau imbalan yang dapat diberikan, (4) menjelaskan kriteria pemberian penghargaan atau imbalan kepada guru secara sederhana, (5) memberikan penghargaan atau imbalan sesuai janji jika syaratnya terpenuhi, dan (6) menggunakan penghargaan simbolis (tidak dengan cara manipulasi). Selain itu, kepala sekolah juga harus membangun budaya dimana pengakuan dan apresiasi adalah bagian dari kehidupan sehari-hari. Ketika penghargaan dan pujian datang dari berbagai sumber, tidak hanya dari kepala sekolah, guru merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

3. Kurikulum pendidikan dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah juga harus dirancang untuk mempersiapkan kepala sekolah yang terampil dalam penggunaan kekuasaan (*power*) khususnya *coercive power* dan *reward power*, agar kedepannya penggunaan kedua tipe kekuasaan ini dapat memberikan dampak yang lebih positif bagi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Terdapat beberapa komponen yang sebaiknya dimasukkan dalam kurikulum pendidikan dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah. Pertama, kurikulum harus mencakup materi yang membahas teori kekuasaan kepemimpinan, prinsip-prinsip penggunaan kekuasaan, strategi penggunaan *coercive power* dan *reward power*, serta evaluasi dampak penggunaan *coercive power* dan *reward power*. Kedua, kurikulum harus membantu kepala sekolah mengembangkan keterampilan pribadi dan profesional yang diperlukan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif, seperti keterampilan komunikasi interpersonal, keterampilan coaching, manajemen perubahan, supervise, dan sebagainya. Ketiga, kurikulum juga diharuskan memuat aktivitas analisis studi kasus tentang penggunaan *reward power* dan *coercive power* di lingkungan sekolah untuk memahami penerapannya menurut prinsip etika dan keadilan.

4. Pentingnya meningkatkan kepuasan kerja: kepuasan kerja guru berperan sebagai mediator antara *coercive power* dan *reward power* dengan kinerja guru. Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen, seperti memberikan pengakuan atas kontribusi guru, memfasilitasi pengembangan karir, dan meningkatkan komunikasi antara kepala sekolah dan guru, dimana hal ini dapat meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.
5. Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya hasil temuan terdahulu yang telah dibangun oleh para ahli dan disamping itu juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi kepala sekolah dalam memperhatikan motivasi dan kinerja guru, guna penerapan *coercive power* dan *reward power* yang lebih baik dan bijaksana dalam upaya meningkatkan kinerja guru, serta bagi peneliti-peneliti selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian dengan kebaruan dan kekhasan penelitian yang lebih baik lagi.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan dari penelitian ini maka disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. *Reward power* yang digunakan kepala sekolah SMK Negeri di Provinsi terbukti sebagai variabel yang lebih dominan berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru, dibandingkan *coercive power*. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan dimensi *reward power* yang memberikan kontribusi paling positif terhadap kinerja, yaitu dimensi kesesuaian imbalan. Peningkatan kesesuaian imbalan ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan mengkomunikasikan secara terbuka dan jelas kepada seluruh guru tentang bagaimana sistem *reward* yang digunakannya bekerja, termasuk kriteria yang digunakan untuk menentukan siapa yang mendapatkan *reward*, jenis *reward* yang diberikan, dan proses evaluasi yang digunakan. Dengan adanya transparansi dalam pemberian *reward*, guru dapat memahami dan melihat bahwa *reward* diberikan secara adil berdasarkan kinerja dan kontribusi mereka.
2. Dimensi apresiasi terhadap prestasi kerja yang merefleksikan variabel *reward power* terbukti memberikan kontribusi pengaruh paling kecil terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah

diharapkan dapat lebih memperhatikan apresiasi yang diberikan kepada guru, seperti memberikan apresiasi secara tepat waktu agar guru merasa usaha mereka langsung diakui dan dihargai. Ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan dan menghargai kinerja mereka secara *real-time*. Selain itu, kepala sekolah juga harus memberikan umpan balik yang konstruktif, yang tidak hanya mengakui prestasi tetapi juga memberikan saran untuk pengembangan kompetensi dan kinerja guru lebih lanjut. Umpan balik yang baik menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan kinerja guru dan peduli terhadap perkembangan mereka.

3. Dimensi menyelesaikan masalah dengan berbicara yang merefleksikan variabel *coercive power* terbukti memberikan kontribusi pengaruh paling kecil terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan dapat lebih meningkatkan keterbukaan dalam komunikasi dengan guru, dengan mengutamakan pembinaan bagi guru. Ketika masalah kinerja dibahas secara terbuka, guru menerima umpan balik konstruktif dari kepala sekolah, yang dapat mereka gunakan untuk memperbaiki diri.
4. *Coercive power* dan *reward power* terbukti berdampak pada motivasi guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Meskipun beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa penggunaan *coercive power* memiliki potensi dampak yang negatif terhadap motivasi kerja, maka untuk meminimalkan dampak negatif tersebut kepala sekolah dapat memprioritaskan pendekatan positif dengan menggunakan *reward power* terlebih dahulu untuk mendorong perilaku kerja yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru. Pada pendekatan ini kepala sekolah fokus pada pengakuan dan penghargaan untuk memotivasi guru. Sementara penggunaan *punishment* dalam *coercive power* harus menjadi alat terakhir yang digunakan hanya ketika pendekatan positif tidak berhasil.
5. *Coercive power* dan *reward power* juga terbukti berdampak pada kepuasan kerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Beberapa penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa *coercive power* memiliki potensi dampak yang negatif terhadap kepuasan kerja, maka untuk meminimalkan dampak negatif

tersebut kepala sekolah dalam memberikan *punishment* harus menggunakan pendekatan yang edukatif (bukan hanya menghukum). Dalam hal ini, kepala sekolah harus menjelaskan kepada guru mengapa perilaku tertentu tidak dapat diterima dan bagaimana mereka dapat memperbaiki kinerja atau perilaku mereka. Selain itu, kepala sekolah juga harus menawarkan dukungan dan pembinaan untuk membantu guru mengatasi kesulitan dan meningkatkan kinerja mereka. Ini bisa mencakup pelatihan tambahan, mentoring, atau bantuan dalam menyelesaikan masalah pribadi yang mempengaruhi kinerja. Dengan melakukan pendekatan ini diharapkan dapat menimbulkan persepsi yang positif pada guru, bahwa *punishment* yang diberikan semata-mata untuk membina perilaku dan kinerja guru ke tingkat yang lebih baik. Terkait dengan penggunaan *reward power*, kepala sekolah juga harus menggunakan imbalan dengan bijaksana, agar guru tidak bergantung dengan imbalan yang diberikan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk itu, kepala sekolah perlu membangun budaya dimana pengakuan dan apresiasi adalah bagian dari kehidupan sehari-hari. Ketika penghargaan dan pujian datang dari berbagai sumber, tidak hanya dari kepala sekolah, guru merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

6. *Coercive power* dan *reward power* terbukti berdampak pada kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mengkomunikasikan dengan jelas kepada semua guru terkait aturan, ekspektasi kinerja, termasuk tujuan yang harus dicapai dan standar kerja yang harus dipenuhi. Ketika guru memahami tindakan apa yang dapat mengakibatkan sanksi dan apa yang bisa mereka lakukan untuk mendapatkan penghargaan, maka mereka lebih cenderung berusaha untuk memenuhi atau melebihi ekspektasi kinerja tersebut. Selain itu, kepala sekolah perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap dampak dari *coercive power* dan *reward power* yang mereka gunakan, untuk mengetahui apakah kedua tipe kekuasaan tersebut efektif dalam meningkatkan kinerja guru.
7. Motivasi kerja terbukti berdampak pada kinerja guru SMK Negeri di Provinsi Jambi. Oleh karena itu, dorongan intrinsik seperti; menciptakan pengalaman pembelajaran yang bermakna bagi peserta didik, berbagi pengetahuan dan

pengalaman dengan peserta didik, serta dorongan untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, tentunya dapat diupayakan secara mandiri oleh guru yakni dengan cara meningkatkan perasaan senang dan positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Selanjutnya dorongan ekstrinsik dapat diupayakan oleh pihak eksternal. Kepala sekolah dapat lebih menghargai pekerjaan yang dilakukan oleh guru, misalnya dengan pemberian *reward* ataupun *reinforcement* terhadap hal-hal positif yang dilakukan guru, sebaliknya terhadap guru yang melakukan kesalahan harus diberikan teguran dan pembinaan.

8. Dimensi motivasi intrinsik yang merefleksikan variabel motivasi kerja terbukti memberikan kontribusi pengaruh paling kecil terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan dapat lebih meningkatkan motivasi intrinsik guru, seperti memberikan umpan balik yang spesifik dan konstruktif yang dapat membantu guru memahami kekuatan mereka dan area yang perlu ditingkatkan, serta melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan sekolah, kurikulum, dan metode pengajaran. Ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasil kerja.
9. Kepuasan kerja juga merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk menunjang pencapaian kinerja yang tinggi. Guru harus senantiasa mencintai dan memandang positif terkait pekerjaan yang dijalankan. Selain itu kepala sekolah dan pengambil kebijakan terkait juga perlu menciptakan kondisi pekerjaan yang sesuai dengan standar pekerjaan yang saling menguntungkan antara semua pihak, misalnya dengan memberikan reward/kompensasi yang sesuai, menciptakan keamanan kerja, melaksanakan pengawasan yang objektif, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.
10. Guru diharapkan secara mandiri mampu meningkatkan kinerjanya sendiri agar mutu pembelajaran yang diharapkan dapat tercapai. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan guru dengan mengikuti berbagai diklat *offline* maupun *online* untuk mempelajari keterampilan baru atau meningkatkan kompetensi (pedagogi, profesional, sosial, dan kepribadian). Pengawasan secara berkala dan konsisten dari kepala sekolah juga sangat diutamakan agar dapat

diketahui secara komprehensif sejauh mana kualitas kinerja guru dalam menyelenggarakan pembelajaran di kelas.

11. Sekolah serta pemerintah dalam hal ini dinas Pendidikan serta kementerian terkait hendaknya juga memperhatikan motivasi dan kepuasan kerja guru di SMK Negeri. Motivasi kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Guru yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka merasa terdorong untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Peningkatan motivasi kerja guru dapat dilakukan dengan memberikan dukungan dan kesempatan untuk pengembangan diri, memberikan penghargaan dan apresiasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan memberikan insentif dan penghargaan, serta memberikan kesempatan untuk partisipasi dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka.
12. Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru tidak hanya dibatasi pada variabel *coercive power*, *reward power*, motivasi, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, bagi penelitian mendatang agar mengembangkan penelitian ini dengan melibatkan variabel lainnya yang dapat berperan sebagai variabel intervening atau variabel mediasi dalam model pengaruh antara *coercive power* dan *reward power* terhadap kinerja guru.