

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Rangkuman hasil pengolahan data.

Hasil pengolahan data yang telah dilakukan memberikan gambaran dan informasi sebagai berikut :

1. Skor rata-rata untuk derajat hubungan antara atasan dengan bawahan pada tingkat kepemimpinan di jurusan adalah 42,85 dan dapat dikategorikan sudah baik (karena kriteria baik adalah skor 40 atau lebih). Sedangkan skor rata-rata untuk derajat hubungan antara atasan dengan bawahan pada tingkat kepemimpinan di fakultas sebesar 38,03, untuk tingkat kepemimpinan institut sebesar 34,64 dan untuk kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan sebesar 38,58 belum dapat dikategorikan pada derajat hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik.

Gambaran penilaian responden atas derajat hubungan antara atasan dengan bawahan yang lebih terperinci adalah sebagai berikut :

- a. Untuk hubungan antara atasan dengan bawahan pada tingkat kepemimpinan di jurusan 64,15 % responden menilainya sudah baik. Sedangkan 35,85 % lagi menilainya belum baik.
 - b. Untuk hubungan antara atasan dengan bawahan pada tingkat kepemimpinan di fakultas 54,72% responden menilainya sudah baik. Sedangkan yang 45,28 % lagi menilainya belum baik.
 - c. Untuk hubungan antara atasan dengan bawahan pada tingkat kepemimpinan di institut 43,4 % responden menyatakan sudah baik. Sedangkan 56,60 % menilainya belum baik.
 - d. Untuk hubungan antara atasan dengan bawahan pada kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan 54,09 % responden menyatakan sudah baik. Sedangkan yang 45,91 % lagi menyatakan belum baik.
2. Skor rata-rata untuk derajat penstrukturan tugas-tugas pada tingkat kepemimpinan di jurusan sebesar 39,88 dan untuk tingkat kepemimpinan di fakultas sebesar 39,79, merupakan skor penstrukturan tugas yang dapat dikategorikan penstrukturan tugas yang rendah (lebih kecil dari

skor 40). Sedangkan untuk derajat penstrukturan tugas-tugas pada tingkat kepemimpinan di institut sebesar 41,02 dan untuk kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan sebesar 40,31, kedua-duanya termasuk dalam kategori penstrukturan tugas yang tinggi.

Penilaian responden atas penstrukturan tugas-tugas ini secara lebih terperinci dapat digambarkan sebagai berikut :

- a. Untuk tingkat kepemimpinan jurusan 42,77 % responden menilai penstrukturan tugas yang ditempuh sekarang cukup tinggi. Sedangkan 57,23 % menilainya rendah.
- b. Untuk tingkat kepemimpinan di fakultas, 58,49 % responden menilai penstrukturan tugas itu tinggi. Sedangkan 41,51 % lagi menilainya rendah.
- c. Untuk tingkat kepemimpinan di institut, 59,75 % responden menilainya terlalu tinggi. Sedangkan 40,25 % responden yang lainnya menilai rendah.
- d. Untuk tingkat kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan, 58,49 % responden me-

nilai penstrukturan tugas itu tinggi. Sedangkan 41,51 % lagi menilainya rendah.

3. Skor rata-rata untuk derajat penggunaan kekuasaan jabatan pada tingkat kepemimpinan jurusan sebesar 39,81 termasuk katagori penggunaan kekuasaan jabatan yang lemah (lebih kecil dari skor 40). Sedangkan skor rata-rata untuk derajat penggunaan kekuasaan jabatan pada tingkat kepemimpinan fakultas sebesar 40,66, pada tingkat kepemimpinan institut sebesar 40,75 dan skor rata-rata untuk kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan sebesar 40,26, ketiga - tiganya termasuk dalam katagori penggunaan kekuasaan jabatan yang kuat.

Perincian jumlah responden yang menilai penggunaan kekuasaan yang kuat dan yang menganggap lemah untuk masing-masing tingkat kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk tingkat kepemimpinan jurusan 53,46 % responden menilai penggunaan kekuasaan jabatan itu cukup kuat. Sedangkan 46,54 % menilainya lemah.

- b. Untuk kepemimpinan tingkat fakultas, 72,96 % responden menilai penggunaan kekuasaan itu kuat. Sedangkan 27,04 % lagi menilainya lemah.
 - c. Untuk kepemimpinan tingkat institut, 74,84 % responden menilai penggunaan kekuasaan jabatan itu kuat. Sedangkan sejumlah 25,16 % menilainya lemah.
 - d. Untuk tingkat kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan 72,33 % menyatakan penggunaan kekuasaan jabatan itu kuat. Sedangkan yang 27,67 % lagi menyatakan lemah.
4. Skor rata-rata untuk derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan pada tingkat jurusan sebesar 51,38 dengan simpangan baku sebesar 16,52 termasuk katagori derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan yang tinggi dan baik (lebih besar dari 50). Sedangkan skor rata-rata untuk derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan pada tingkat fakultas sebesar 42,89 dengan simpangan baku sebesar 16,26, pada tingkat institut sebesar 37,80 dengan simpangan baku 17,09 dan pada tingkat IKIP Bandung sebagai satu kesatuan

sebesar 42,14 dengan simpangan baku 17,53 termasuk dalam katagori kesenangan atas suasana kepemimpinan yang belum baik dan rendah (lebih kecil dari 50).

Selain dari skor rata-rata tersebut di atas, diperoleh pula proporsi penilaian responden atas derajat kesenangan dari suasana kepemimpinan tersebut sebagai berikut :

- a. Untuk derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan di jurusan, 67,3 % responden menilai sudah menyenangkan dan 32,7 % menilainya belum menyenangkan.
- b. Untuk derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan di fakultas, 44,02 % menilai sudah menyenangkan dan 55,98 % belum menyenangkan.
- c. Untuk derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan pada tingkat institut, 29,56 % responden menilainya sudah menyenangkan dan 70,44 % menilai belum menyenangkan.
- d. Untuk derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan pada IKIP Bandung sebagai satu kesatuan, 42,14 % menilainya sudah menye -

nangkan dan 57,86 menilainya belum menyenangkan.

5. Skor rata-rata untuk derajat kepuasan kerja tenaga edukatif pada suasana kepemimpinan di tingkat jurusan adalah sebesar 51,26 dengan simpangan baku 20,33, pada suasana kepemimpinan di tingkat fakultas sebesar 50,79 dengan simpangan baku 10,68 dan pada suasana kepemimpinan IKIP Bandung sebagai kesatuan sebesar 51,30 dengan simpangan baku sebesar 5,09 dapat kita kategorikan sebagai derajat kepuasan kerja yang sudah cukup baik. Sedangkan derajat kepuasan kerja tenaga edukatif atas dasar suasana kepemimpinan di institut dengan skor rata-rata 47,25 dan dengan simpangan baku 17,09 harus kita kategorikan pada derajat kepuasan kerja yang rendah dan belum baik.

Proporsi antara jumlah responden yang merasa telah mendapat kepuasan kerja yang memadai dengan yang belum mendapat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Untuk derajat kepuasan kerja pada suasana kepemimpinan di tingkat jurusan, 69,18 % res-

ponden menyatakan telah memperoleh kepuasan kerja yang memadai dan 30,82 % menilainya belum memperoleh kepuasan kerja yang memadai.

b. Untuk derajat kepuasan kerja pada suasana kepemimpinan tingkat fakultas, 58,48 % menilainya sudah memperoleh kepuasan kerja yang memadai dan 41,52 % menyatakan belum memperoleh kepuasan kerja yang memadai.

c. Untuk derajat kepuasan kerja pada suasana kepemimpinan di tingkat institut, 52,84 % dari responden menyatakan sudah memperoleh kepuasan kerja yang memadai dan 47,17 % belum mendapat kepuasan kerja yang memadai.

d. Untuk derajat kepuasan kerja pada suasana kepemimpinan IKIP Bandung secara keseluruhan, 59,75 % menyatakan telah memperoleh kepuasan kerja yang memadai sedangkan 40,25% menilai belum memperoleh kepuasan kerja yang layak.

6. Hasil analisis regresi menunjukkan, bahwa antara variabel kesenangan atas suasana kepemimpinan (X) dengan kepuasan kerja tenaga edukatif

(Y) terdapat hubungan atau pengaruh yang positif dan linier. Angka koefisien regresi berarti (signifikan).

7. Korelasi antara derajat kesenangan terhadap suasana kepemimpinan (variabel X) dengan derajat kepuasan kerja tenaga edukatif (variabel Y) cukup besar sehingga daya determinatif X terhadap Y juga tinggi pada setiap tingkat kepemimpinan.
 - a. Pada tingkat kepemimpinan jurusan, korelasi antara variabel X dengan variabel Y adalah 0,66 dan dengan demikian daya determinatif X terhadap Y adalah 44 %.
 - b. Pada tingkat kepemimpinan fakultas, korelasi antara derajat kesenangan dari suasana kepemimpinan (X) dengan kepuasan kerja (Y) adalah 0,65 dan dengan demikian daya determinatif X atas Y adalah 42 %.
 - c. Pada tingkat kepemimpinan institut, korelasi antara derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan (X) dengan derajat kepuasan kerja (Y) adalah 0,62 sehingga daya determinatif X terhadap Y adalah sebesar 38 %.

d. Pada kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan, korelasi antara X dengan Y adalah sebesar 0,52, sehingga didapat daya determinatif X terhadap Y sebesar 27 %.

B. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil perangkuman dari pengolahan data yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor penentu untuk suasana kepemimpinan di tingkat kepemimpinan jurusan pada umumnya dinilai sudah mendukung bagi terciptanya suasana kepemimpinan yang menyenangkan. Hubungan antara atasan dengan bawahan dinilai sudah baik, penstrukturan tugas cukup rendah hingga kreatifitas individual mungkin tumbuh. Sedangkan derajat penggunaan kekuasaan jabatan cukup lemah hingga pihak pelaksana tidak merasakan banyak tekanan dari pihak pimpinan (atasan).

Oleh karena itu, tidaklah mengherankan kalau derajat kesenangan yang dirasakan dari suasana kepemimpinan di jurusan cukup baik dan kepuasan kerja dari tenaga edukatif cukup tinggi.

2. Pada kepemimpinan tingkat fakultas ternyata baru satu faktor penentu saja diantara tiga faktor penentu yang dinilai sudah mendukung terciptanya suasana kepemimpinan yang menyenangkan, yaitu faktor penstrukturan tugas yang dinilai cukup lemah dan memberikan peluang bagi kreativitas in dividual. Sedangkan faktor hubungan atasan dengan bawahan dinilai belum begitu baik dan faktor penggunaan kekuasaan jabatan dirasakan terlalu kuat.

Pengaruh dari kondisi seperti digambarkan di muka terlihat pada rendahnya derajat kesenangan dari suasana kepemimpinan yang sedang berkembang. Walaupun demikian, ternyata secara minimal tenaga edukatif masih menilai kepuasan kerja mereka pada tingkat kepemimpinan di fakultas ini agak memadai.

3. Untuk kepemimpinan pada tingkat institut, nampaknya belum satupun faktor penentu suasana kepemimpinan yang dinilai cukup mendukung lahirnya suasana kepemimpinan yang menyenangkan. Hubungan antara atasan dengan bawahan dinilai belum baik, sedangkan penstrukturan tugas dinilai

tinggi dan penggunaan kekuasaan jabatan terlalu kuat.

Akibat dari kondisi seperti disimpulkan di atas nampak jelas pada derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan pada tingkat institut yang rendah sekali. Hal tersebut terakhir terus berlanjut pengaruhnya pada derajat kepuasan kerja tenaga edukatif yang juga rendah.

4. Bagi kepemimpinan IKIP Bandung sebagai satu kesatuan, yang dasar penilaiannya didasarkan pada skor rata-rata dari setiap tingkat kepemimpinan yang telah diutarakan di muka, juga menunjukkan bahwa belum ada satupun faktor penentu suasana kepemimpinan yang dinilai cukup menunjang tumbuhnya suasana kepemimpinan yang menyenangkan. Oleh karenanya, tingkat kesenangan atas suasana kepemimpinan yang sedang berkembang rendah. Tetapi derajat kepuasan kerja tenaga edukatifnya ternyata walaupun sangat minim dapat pula dinyatakan cukup.
5. Walaupun dilihat dari ukuran skor rata-rata untuk tiap faktor penentu suasana kepemimpinan,

derajat kesenangan dari suasana kepemimpinan pada masing-masing tingkat kepemimpinan dan derajat kepuasan kerja yang menyertainya sudah ada yang dapat dikategorikan baik disamping yang dikategorikan tidak atau belum baik, namun masih besarnya prosentasi tenaga edukatif yang belum merasa senang dengan suasana kepemimpinan pada setiap jenjang kepemimpinan (antara 32,7 % sampai dengan 70,44 %) dan masih besarnya prosentasi tenaga edukatif yang belum mendapatkan kepuasan kerja yang memadai (antara 30,82 % sampai dengan 47,17 %) jelas masih menuntut usaha yang sungguh-sungguh untuk mengatasinya.

6. Dengan berpedoman pada hasil analisis korelasi antara derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan dengan derajat kepuasan kerja tenaga edukatif yang menunjukkan sangat besarnya pengaruh atau daya determinatif derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tenaga edukatif, maka jelas sekali bahwa arah setiap upaya yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja sebagai batu loncatan kearah peningkatan produktivitas, hendaknya difokuskan

pada usaha peningkatan derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan yang sedang berkembang melalui pembinaan faktor-faktor penentu kesenangan dari suasana kepemimpinan tersebut.

7. Kesimpulan yang tersebut terakhir memberikan gambaran, bahwa tujuan utama dari pembinaan derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan itu bukanlah hanya sekedar untuk menciptakan kepuasan kerja (dalam penelitian ini kepuasan kerja tenaga edukatif) tetapi justru untuk membina landasan yang kokoh bagi pencapaian tujuan akhir yang berupa produktivitas kerja yang sebaik-baiknya. Produktivitas dari tenaga kerja yang belum mendapat kepuasan kerja yang memadai sukar sekali mencapai tingkatan yang optimal karena akan selalu diganggu oleh keinginan menyempurnakan kekurangan kepuasannya di luar pekerjaannya. Jadi pembinaan suasana kepemimpinan yang menyenangkan perlu diusahakan supaya tercipta kepuasan kerja yang tinggi dan yang sanggup memberikan landasan bagi perkembangan produktivitas kerja yang sebaik-baiknya.

C. Diskusi hasil penelitian.

Hasil penelitian tentang pengaruh kebijakan dan praktek manajemen, yang khusus diukur dari tiga faktor yaitu hubungan atasan dengan bawahan, derajat penstrukturan tugas-tugas dan derajat penggunaan kekuasaan jabatan, terhadap kepuasan kerja tenaga edukatif di IKIP Bandung, memberikan data-data yang cukup untuk membuktikan bahwa derajat kesenangan atas suasana kepemimpinan yang sedang berkembang, yang merupakan produk dari kebijakan dan praktek manajemen, sangat mempengaruhi derajat kepuasan kerja dari tenaga edukatif.

Hal yang sangat menarik perhatian dan yang menimbulkan permasalahan adalah tentang penstrukturan tugas-tugas dan penggunaan kekuasaan jabatan. Mengapa mayoritas dari tenaga edukatif di IKIP Bandung menilai penstrukturan tugas terlalu tinggi dan penggunaan kekuasaan jabatan terlalu kuat (lihat Tabel 9 dan Tabel 10). Untuk mengungkapkan masalah ini, peneliti telah mengadakan diskusi dengan berbagai pihak dan hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penstrukturan tugas-tugas dirasakan oleh tenaga edukatif di IKIP Bandung terlalu tinggi diduga disebabkan oleh berbagai peraturan dalam kurikulum IKIP Bandung yang terlalu membatasi ruang gerak dari tenaga edukatif. Tenaga edukatif yang diajak diskusi tentang hal ini, umumnya berpendapat bahwa pengembangan kurikulum yang ditempuh dewasa ini sangat berorientasi pada lapangan dengan disertai penetapan garis-garis besar pokok pengajaran (GBPP) yang ketat. Sedangkan para dosen dan asisten umumnya sudah sangat terbiasa melaksanakan tugas pengajaran untuk matakuliah yang menjadi tanggung jawabnya dengan kebebasan yang sangat luas, baik dalam memilih dan menentukan isi maupun dalam proses belajar mengajarnya. Hal seperti inilah yang banyak dikemukakan sebagai kemungkinan yang paling kuat, mengapa tenaga edukatif di IKIP Bandung menilai penstrukturan tugas terlalu tinggi. Timbul perasaan adanya kekangan yang kuat dalam proses belajar mengajar sehingga kebebasan profesional tenaga edukatif dalam melaksanakan tugas agar terganggu atau dibatasi.

2. Penilaian tenaga edukatif di IKIP Bandung yang cenderung secara mayoritas melihat dan merasa bahwa penggunaan kekuasaan jabatan pada setiap tingkat kepemimpinan di IKIP Bandung terlalu kuat, diduga disebabkan oleh belum berfungsinya secara baik forum-forum yang memungkinkan adanya kontak atau komunikasi langsung antara pimpinan dengan tenaga edukatif sebagai unsur yang dipimpin. Dewan dosen pada tingkat kepemimpinan di jurusan, dewan dosen pada tingkat fakultas dan dewan dosen untuk tingkat institut ataupun istilah lain seperti majelis atau senat fakultas dan institut dinilai belum berfungsi sebagai forum komunikasi yang efektif.

Sebagai pengaruh dari belum berfungsinya atau belum dikembangkannya forum-forum komunikasi seperti contoh-contoh di muka maka tenaga edukatif yang merasa hanya berkedudukan sebagai penerima informasi, menerima informasi-informasi tersebut sebagai instruksi-instruksi yang bersifat memaksa. Dengan demikian maka timbul kesan pada diri tenaga edukatif bahwa

para administrator di IKIP Bandung ini terlalu kuat dalam menggunakan kekuasaan jabatannya.

3. Belum berfungsinya secara baik forum-forum komunikasi antara pihak pimpinan dengan pihak yang dipimpinnya (dalam hal penelitian ini adalah tenaga edukatif), selain akan menumbuhkan kesan seolah-olah pimpinan selalu mengandalkan pada kekuasaan jabatannya dalam melaksanakan sesuatu perintah, namun juga kondisi seperti ini diduga akan menumbuhkan kesan bahwa hubungan atasan-bawahan akan dianggap selalu berpusat pada atasan yang sering kali diidentikan dengan kondisi yang kurang demokratis.

Dugaan seperti ini sangat mungkin benar karena kenyataan menunjukkan bahwa pendapat atau penilaian sebagian responden tentang hubungan atasan-bawahan ternyata belum begitu memuaskan.

D. Beberapa rekomendasi.

1. Hasil penelitian ini, sekecil apapun juga tetap diharapkan akan dapat memperkaya perbendaharaan informasi di bidang ilmu pengetahuan tentang administrasi pendidikan pada khususnya

administrasi pendidikan di IKIP Bandung.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu para administrator pendidikan, khususnya para administrator di IKIP Bandung dalam usaha pembinaan suasana kepemimpinan yang sanggup menciptakan kepuasan kerja yang maksimal bagi tenaga edukatif yang ada di bawah pimpinannya, agar selanjutnya tercipta satu kondisi di mana tenaga edukatif memperoleh motivasi yang kuat untuk berprestasi dan meningkatkan produktivitasnya secara optimal.
3. Untuk memperkuat informasi yang diberikan oleh hasil penelitian ini, yang data-datanya diperoleh hanya dengan teknik angket, sebaiknya dilengkapi dengan pengamatan langsung (observasi) dan wawancara.
4. Oleh karena pembinaan kepuasan kerja itu pada hakekatnya hanya merupakan sasaran antara untuk memperoleh produktivitas tenaga edukatif yang tinggi, maka penelitian ini sebaiknya dikaitkan dengan penelitian yang mengungkapkan hubungan atau pengaruh dari derajat kepuasan kerja yang dicapai oleh tenaga edukatif terhadap

produktivitas kerja mereka.

5. Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini sebaiknya diikuti pula oleh penelitian yang mengungkapkan, bagaimana penilaian suasana kepemimpinan di IKIP Bandung ini menurut pandangan dari pihak tenaga administratif, penilaian dari pihak mahasiswa dan juga dari pihak masyarakat. Dengan kelengkapan informasi yang dapat diberikan oleh penelitian-penelitian seperti ini akan dapat memberikan pedoman yang lengkap bagi pembinaan praktek manajemen dan kebijakan-kebijakan yang sebaiknya ditempuh dalam mengembangkan satu administrasi pendidikan yang efektif.

