

## BAB DUA

### KAJIAN LITERATUR

#### 2.1 Pengenalan

Bab ini memfokuskan perbincangan aspek-aspek yang berkaitan dengan kajian berdasarkan literatur yang telah dijalankan. Perbincangan meliputi teori dan model yang mendasari kajian, mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi mengajar, kepuasan kerja, pengurusan konflik, suasana kerja, dan gaya kepemimpinan guru besar, terhadap prestasi guru. Berdasarkan pendapat, pandangan untuk kajian pakar-pakar pendidikan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi guru agama Islam, dilaporkan dapatan-dapatan daripada kajian-kajian sama di dalam atau di luar negeri. Beberapa model dan teori yang mendasari prestasi guru, disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengurusan konflik, gaya kepemimpinan guru besar, adalah seperti berikut: (1) Gibson dan Ivancevich mengenai model faktorial yang mempengaruhi prestasi, model standard kemampuan guru berupa lampiran penilaian kemampuan guru (APG); (2) teori motivasi Maslow, teori fred Luthan, Teori David Mc. Clelland, Teori Mc. Gregor, dan teori isi motivasi; (3) model pendekatan disiplin iaitu aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif; (4) Teori dua faktor, teori pemenuhan, dan teori keperluan dalam hal kepuasan kerja guru, (5) Model suasana kerja Tagiuri, yang terbagi berdasarkan 4 ukuran, yakni: (1) ekologi, (2) millieu, (3) sistem sosial, (4) iklim kerja (Owens R.G. 1991); (6) Path Goal Theory mengrajabkan empat type kepemimpinan: (1) mengarahkan, gaya ini sama dengan gaya otoratis, jadi bawahan mengetahui secara pasti apa yang diharapkan dari mereka, (2) mendukung pemimpin bersifat ramah terhadap bawahan, (3) ikut serta, pemimpin bertanya menggunakan saran bawahan, (4) berorientasi pada tugas, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang bawahan (Viethzal Riva'i: 2003).

## **2.2 Teori dan Model Yang Berkenaan**

### **2.2.1 Prestasi Guru Pendidikan Agama Islam**

#### **2.2.1.1 Pengertian Guru Pendidikan Agama Islam**

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada pelajar. Dan menurut Rustiah NK (1982) dalam pandangan tradisional guru adalah sebagai seorang yang berdiri di depan kelas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi boleh juga di mesjid, di surau/mushala, di rumah, dan sebagainya.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 14 (2005): guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan menilai pelajar pada pendidikan usia dini jalan pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Menurut Kadir Djailani (1997) guru pendidikan Agama Islam (GPAI) pada Sekolah Umum merupakan figur atau tokoh utama di sekolah yang diberi tugas, tanggungjawab dan kekuasaan secara penuh untuk meningkatkan kualiti pelajar dalam profesi pendidikan agama Islam yang meliputi tujuh unsur utama iaitu: Keimanan, Ibadah, Al-Qur'an Akhlak, Syariah, muamalah dan Tarikh, sehingga mereka (pelajar) meyakini, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari baik sebagai peribadi, masyarakat, bangsa dan negara. Keberhasilan guru pendidikan Agama Islam dalam menanamkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa untuk mengembangkan akhlak mulia (akhlakul karimah) kepada pelajar melalui pengelolaan dan pengembangan proses pembelajaran di sekolah,

merupakan cermin keberhasilan pendidikan agama Islam khususnya dan pendidikan nasional pada umumnya.

Secara umum tugas guru pendidikan agama Islam meliputi empat hal yaitu: tugas profesi, tugas keagamaan, tugas kemanusiaan, dan tugas kemasyarakatan Kadir Djailani (1997). Tugas guru sebagai profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalisme diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar dan melatih pelajar adalah tugas guru sebagai profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada pelajar. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada pelajar. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan pelajar.

Tugas guru dibidang kemanusiaan adalah sebagai orang tua kedua di sekolah. Sebagai orang tua kedua di sekolah guru harus tampil sebagai idola yang dapat menarik simpati pelajar. Guru harus dapat memotivasi pelajarnya untuk secara aktif melakukan kegiatan belajar dalam kegiatan pembelajaran di kelas maupun di luar kelas, serta mampu berdikari di rumah.

Tugas guru diprofesi kemasyarakatan adalah mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warganegara yang bertanggungjawab dan menjunjung tinggi nilai moral, sosial maupun nilai keagamaan dan menjadikan anggota masyarakat sebagai insan pembangunan. Masyarakat memerlukan sumbangsih guru dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Dan sampai sekarang masyarakat masih menempatkan guru sebagai tokoh yang di depan memberikan teladan, di tengah-tengah membangun dan di belakang memberikan motivasi (*ing ngarso sungtulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri hanayani*).

Guru memiliki tugas utama dan kewajiban. Berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 84 tahun 1993 tugas utama guru adalah:

1. Menyusun program pengajaran, menyajikan program pengajaran, kesimpulan pembelajaran, analisis hasil kesimpulan pembelajaran dan menyusun program perbaikan dan pengayaan terhadap pelajar yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Menyusun program bimbingan, melaksanakan program bimbingan, tindak lanjut dalam program bimbingan terhadap pelajar yang menjadi tanggungjawabnya.

Disamping memiliki tugas guru juga memiliki kewajiban. Menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 84 tahun 1993 kewajiban guru adalah kegiatan minimal yang harus dilakukan guru dalam proses pembelajaran atau bimbingan agar memenuhi syarat untuk dapat diusulkan kenaikan pangkat jabatannya. Kewajiban guru meliputi:

1. Guru Kelas, Guru Mata Pelajaran, dan Guru Praktik, wajib melaksanakan tugas:
  - a. Penyusunan program pengajaran;
  - b. Penyajian program pengajaran sekurang-kurangnya 18 jam pelajaran per minggu;
  - c. Melakukan kesimpulan pembelajaran.
2. Guru Pembimbing wajib melaksanakan tugas:
  - a. Penyusunan program bimbingan dan konseling;
  - b. Pelaksanaan bimbingan dan konseling terhadap sekurang-kurangnya 150 pelajar.
  - c. Melakukan kesimpulan pembelajaran.
3. Khusus guru kelas, disamping wajib melaksanakan kegiatan sebagaimana tersebut pada hal 1., wajib melaksanakan pula program bimbingan dan konseling terhadap pelajar di kelas yang menjadi tanggungjawabnya.

4. Guru Pembina (IV/a) sampai dengan Guru Utama (IV/e) disamping wajib melaksanakan kegiatan sebagaimana hal 1. dan 2., diwajibkan pula:
  - a. Mengumpulkan angka kredit dari unsur pengembangan profesi sekurang-kurangnya 12 angka kredit pada setiap jabatan;
  - b. Melaksanakan analisis hasil kesimpulan pembelajaran atau bimbingan dan konseling;
  - c. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan atau tindak lanjut program bimbingan dan konseling.

Guru menurut (Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005) disebut juga dengan tenaga pendidik. Sebagai tenaga pendidik guru harus memiliki kualifikasi akademik dan sertifikat pendidik yang diatur sebagai berikut:

1. Pendidik pada anak usia muda memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1); (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan profesi pendidikan anak usia muda, kependidikan lain, atau psikologi; dan (c) sertifikat profesi guru untuk Pendidikan Anak Usia Muda (pasal 29 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005).
2. Pendidik pada SD/MI memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1); (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan profesi pendidikan anak SD/MI, kependidikan lain, atau psikologi; dan (c) sertifikat profesi guru untuk Pendidikan SD/MI (pasal 29 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005).
3. Pendidik pada SMP/MTs memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1); (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan

- (c) sertifikat profesi guru untuk Pendidikan SMP/MTs (pasal 29 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005).
4. Pendidik pada SMA/MA memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1); (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan (c) sertifikat profesi guru untuk Pendidikan SMA/MA (pasal 29 ayat 4 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005).
  5. Pendidik pada SMK/MAK memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1); (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan (c) sertifikat profesi guru untuk Pendidikan SMK/MAK (pasal 29 ayat 4 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005).
  6. Pendidik pada SDLB/SMPLB/SMALB memiliki: (a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1); (b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan khusus atau sarjana sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan (c) sertifikat profesi guru untuk SDLB/SMPLB/SMALB (pasal 29 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005).

Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan usia muda pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (Pasal 2 UU RI No. 14: 2005).

Profesi guru merupakan profesi pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip: (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme; (2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak

mulia; (3) memiliki kemampuan yang diperlukan sesuai dengan profesi tugas; (4) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi; (5) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan; (6) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; (7) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kekuasaannya mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru (Pasal 7 UU RI No. 14: 2005).

### **2.2.1.2 Pengertian Prestasi**

Berbagai pendapat dari para pakar berkembang yang saling-silang dalam memberikan pengertian prestasi yang dikeranakan adanya perbezaan sudut pandang dari masing-masing pakar dalam melihat keberadaan prestasi. Bahkan dari segi terminology sendiri banyak istilah yang dipakai selain prestasi, istilah tersebut antara lain disebut juga unjuk kerja, kinerja, karya dan prestasi.

Dalam English Dictionary sebagaimana diambil oleh Prawirosentono prestasi mempunyai erti sebagai berikut :

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out; execute*)
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar (*to discharge of fulfill; as a vow*).
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or caomplete an undertaking*).
4. Melakukan suatu kegiatan dalam permainan (*to act a part in a play*).
5. Melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil sesuai yang diharapkan (*to do what is expected of a person or machine*) (Suryadi Prawirosentono. 1999).

Menurut kamus besar bahasa Indonesia Balai pustaka, bahwa kata prestasi mempunyai erti : “sesuatu yang telah dicapai; juga bererti prestasi yang diperhitungkan, juga boleh diertikan kemampuan kerja” (Departemen P & K. 1997).

Menurut As'ad (1995) prestasi adalah *successful role achievement* yang di peroleh seseorang dari pekerjaannya. Sutermeister (1986) dalam bukunya *People of Productivity*, mengemukakan bahwa *job Performance* (prestasi) merupakan salah satu variabel penentu produktiviti organisasi. Menurut Sutermeister tersebut, produktiviti suatu organisasi akan ditentukan oleh produktiviti setiap individu guru, dan produktiviti setiap individu akan ditentukan oleh dua variabel utama iaitu kemampuan dan motivasi kerja. Jadi prestasi lebih tergantung pada kemampuan pemegang pekerjaan. Khususnya prestasi ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi seperti diungkapkan oleh persamaan berikut.

Henderson (1984) mengertikan ukuran prestasi (*performance ukuranon*), iaitu “*performance are thos qualities or features of a job or the activitiees take pleace at a work site that are conductive to measurement. They provid mean for discribing the scope of total work place activites.*

Prestasi mengandung makna hasil kerja, kemampuan atau prestasi guru atau dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Oleh kerana itu prestasi selalu menunjukkan suatu keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan prestasi. Prestasi adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu (John Suprianto: 1996).

Sedangkan menurut Russel (1993) menyimpulkan prestasi adalah : “*Performance is the record of outcomes produced a specified job function or activity a specified time*

*period*”. Bererti prestasi disini adalah jumlah keluaran yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau keluaran aktiviti dalam jangka tertentu.

Prestasi merupakan kemampuan kerja seseorang dalam melaksanakan tugas. Menurut Lawler dan Poter, seperti di kutip oleh As’ad (1995) prestasi adalah *sucessfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya. Sementara organisasi prestasi sebagai suatu kegiatan yang dilakukan pengurusan / penyelia penilai untuk menilai prestasi tenaga kerja dengan membandingkan prestasi berdasarkan prestasi dengan huraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun (B. Pelajarnto Sastrohardiwiryo: 2002).

Pengertian singkat di atas dapat lebih dijelaskan bahawa, prestasi mengandung makna singkat pencapaian tujuan, pencapaian syarat-syarat kerja yang telah ditentukan baik secara kuantitas mahupun kualiti pencapaian dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Sementara dalam An English – Indonesia Dictionary “performance” bererti pelaksanaan atau melakukan tugas kewajipan (Jhon M. Echols and Hasan Sadly: 1998). Yang bertujuan untuk tercapainya target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sebagaimana telah disebutkan di atas, kata prestasi adalah terjemahan dari performance yang erti umumnya perbuatan, kemampuan kerja atau prestasi. Dalam konteks ini pengertian prestasi adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan dan sesuai dengan norma mahupun etika yang ada untuk memiliki kualiti dan kuantitas tertentu. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Pandji (1992) berkenaan dengan prestasi iaitu beberapa kata kunci yang boleh difahami dalam prestasi antara lain : 1)

hasil kerja, 2) pekerja, proses atau organisasi 3) terbukti secara konkrit, 4) dapat di ukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Prestasi yang dikemukakan oleh Megginson (1981) bahwa *“Performance appraisal is the process that have been applied by an employer to determine whether an employee is performing the job as intended”* (penilaian prestasi adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang guru melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimaksudkan).

Sebagaimana yang dituliskan oleh Shea (1999) tentang prestasi, setidaknya ada dua cabang dari prestasi iaitu kualiti dan kuantiti: *“performance quality was assessed by an inspection carried out by a profesional quality control inspector whose service were retained for that purpose. Performance quality was computed by dividing the actual time taken by the participants to do the steps completed into the total standard time associated with those steps.”*

Adapun yang dimaksud dengan prestasi menurut H Kusnadi, HMA. (2002) adalah gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Dalam menjalankan aktiviti atau sebagai penanggung jawab terhadap suatu tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya.

Bernadin (1993) mendefinisikan prestasi adalah: *“Performance is defined as the record of outcomes produced in a specified job function or activity produced in a specified time period “*, yakni jumlah keluaran yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau keluaran aktiviti dalam jangka tertentu. Sedangkan Simamora (1997) mengemukakan bahwa *“prestasi merupakan kemampuan individu dalam*

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantiti dan kualiti yang telah ditentukan, pada tahap pekerjaan tertentu “.

Sementara tahap prestasi dapat ditentukan dari kuantitas yang diperoleh seorang pegawai, sebagaimana Tempe (1992) menyatakan, standar prestasi dianggap memuaskan bila pernyataan menunjukkan beberapa profesi utama tanggungjawab pegawai, membuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerja akan diukur. Dengan demikian prestasi sebagai hasil kerja dari para pegawai atau pekerja pada organisasi harus boleh dibuktikan secara nyata untuk dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang ditentukan, demi tercapainya tujuan organisasi.

Dengan demikian dari berbagai pemikiran dan penjelasan di atas maka secara konseptual hakikat prestasi dapat disebutkan sebagai keseluruhan aktifitas dan perilaku seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas, peranan dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dengan bekal keterampilan, kemampuan dan usaha dan dapat dilihat melalui aktivitas dan pekerjaannya sehari-hari. Namun Moon (1995) berpendapat jika terdapat kekurangan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan, maka prestasi individu akan terganggu.

Selanjutnya Suryadi Prawirosentono (1998) mendefinisikan prestasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekumpulan orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan kekuasaan dan tanggungjawabnya masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah, atau tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma mahupun etika.

Maka berdasarkan pendapat-pendapat sebagaimana yang disebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan prestasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang ada.

Prestasi adalah suatu ukuran keberhasilan dalam menjalankan kegiatannya sesuai kriteria yang ditentukan oleh organisasi. Dalam hal ini Robbins (1994) mengatakan bahwa, prestasi adalah ukuran dari hasil kerja yang dilakukan dengan menggambarkan kriteria yang telah disetujui bersama. Prestasi individu ataupun kumpulan dalam organisasi memiliki kriteria atau ukuran tertentu. Ini berarti penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Lebih lanjut Yalis Ilyas (1999) berpendapat bahwa prestasi adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitatif maupun kualitatif dalam suatu organisasi. Selanjutnya Prasetia Irawan (1995) menambahkan bahwa prestasi atau *performance* adalah hasil kerja seseorang, dalam proses pengurusan atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Prestasi juga berkaitan dengan tahap pengetahuan dan kemampuan dalam mengatasi masalah (Educom. 1999).

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan prestasi adalah upaya penyelesaian pekerjaan, aktivitas kerja atau perilaku personel secara individu atau kumpulan dilingkungan suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Sementara prestasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini

merupakan prestasi yang dihasilkan oleh para guru dalam suatu lembaga pendidikan yang berhubungan dengan hasil atau prestasi yang dicapai oleh guru yang bersangkutan dalam proses pembelajaran sebagai kewujudan dari tanggungjawab dan keprofesionalannya.

### **2.2.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi**

Tyson and Jackson, (1993) mengemukakan bahawa ukuran atau standar prestasi atau faktor-faktor yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan adalah:

1. *Quantity of Work* : yang berkenaan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seorang guru.
2. *Quality of Work* : yang berkenaan dengan ketelitian, dan kelengkapan hasil kerja.
3. *Initiatif* : berkenaan dengan keinginan untuk maju, berdikari, penuh tanggungjawab terhadap pekerjaannya.
4. *Adaptability* : berkenaan dengan kemampuan guru untuk merespon dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.
5. Kerjasama : berkenaan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerjasama dengan pimpinan dan sesama teman kerja.

Sementara dalam hal ini, Bacal (2004) berpendapat “bahawa komunikasi prestasi yang berlangsung terus menerus, sederhananya merupakan proses dua arah yang melacak kemajuan, mengideantifikasikan kendala bagi prestasi dan memberi kedua belah pihak pengetahuan yang mereka perlukan untuk mencapai sukses. Komunikasi prestasi yang berlangsung terus menerus memberikan jalan bagi pimpinan dan guru untuk bekerjasama mencegah timbulnya masalah, menyelesaikan masalah yang terjadi, dan merevisi tanggungjawab kerja sebagaimana yang seringkali diperlukan di tempat kerja.

Prestasi hanya dapat didorong atau termotivasi bila guru mengetahui dan memahami sasaran-sasaran yang harus dicapainya. Untuk itu seorang pimpinan harus dapat mendefinisikan prestasi apa yang dicapai oleh setiap individu atau tim, memastikan bahawa mereka menyadari apa yang diharapkan dari mereka, dan menjaga agar guru tetap fokus pada pencapaian prestasi yang optimal, efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan.

#### **2.2.1.4 Pengertian Prestasi Guru**

Lebih lanjut prestasi guru merupakan kemampuan seorang guru dalam kapasitas menjalankan tugas yang cenderung menuntut pemusatan perhatian dalam proses pembelajaran di sekolah dan bertanggungjawab berdasarkan pelajar dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi guru. Dengan demikian prestasi guru dapat diertikan sebagai suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah untuk merajahkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktiviti mengajar di lingkungan lembaga pendidikan.

Seorang guru dituntut selalu percaya diri dan siap memberikan pelayanan yang prima, terutama dalam proses pembelajaran di kelas. Seorang guru juga harus selalu dapat memberikan dampak positif terhadap kesiapan guru untuk selalu bersifat terbuka mempertanggungjawabkan prestasinya, baik kepada pihak di atas (guru besar, penyelia dan lain-lain) mahupun kepada masyarakat selaku pengguna layanan pendidikan.

Selain itu juga para guru dituntut keberdikariannya dalam menjalankan tugas profesinya sebagai tenaga pendidik. Salah satu kewujudannya adalah kesanggupan untuk mempertanggungjawabkan segala tindakan yang diambil berkenaan dengan proses pembelajaran dikelas.

Menganalisis prestasi guru dengan menggunakan kerangka berfikir seperti di atas, maka dapat disimpulkan bahawa hasil yang dicapai oleh seorang guru semata-mata ditunjang oleh motivasi disiplin dan kemampuan kerja yang tinggi. Dengan motivasi disiplin untuk kemampuannya bekerja yang tinggi, maka seluruh tugas-tugas guru akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga prestasi guru dapat dioptimalkan.

Pada keadaan lainnya, prestasi guru merupakan produk atau jasa yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik disekolah. Kriteria yang dihasilkan oleh guru meliputi pengembangan diri, kerja tim, komunikasi, keputusan yang dibuat, resiko kerja, kehadiran tanpa izin, dan kesalah-kesalahan dalam waktu tertentu.

Kriteria prestasi guru ini diterjemahkan kepada ketentuan yang berlaku bagi PNS. Di dalam himpunan peraturan perundang-undangan tentang keguruan tahun 1982 yang diterbitkan oleh Depdikbud, kriteria prestasi guru PNS terdiri atas kesetiaan, prestasi, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama.

Penelitian tentang prestasi sering dilakukan berdasarkan kesetiaan, kejujuran, kerja, loyalitas, dedikasi dan pertisipasi. Kesetiaan dapat diertikan sebagai kesediaan guru untuk mempertahankan nama baik, azas dan lambang Negara, sesuai dengan janji dan sumpah yang telah diucapkan. Akibat dari penerapan ini adalah prestasi guru dituntut untuk selalu taat, jujur, mampu bekerja sama dengan tim, memiliki prakarsa dan bersifat kepimpinan yang mengayomi seluruh warga sekolah. Dengan demikian prestasi guru secara langsung mengacu kepada perkewujudanan keadaan tahap perilaku guru dengan sejumlah persyaratan. Lebih jauh John Supriatno dalam buku penilaian kerja dan pengembangan guru menyatakan bahawa prestasi seseorang, kumpulan atau organisasi tidak sama, satu dengan yang lain tergantung dengan tugas dan

tanggungjawab secara profesional. Dengan demikian guru sekolah berhubungan dengan peranan sebagai pelatih yang akan memudahkan seluruh aktiviti organisasi

Menyangkut masalah kelangsungan proses pembelajaran, Thomas Gordon menyatakan, sebagaimana diambil oleh Muji Hariani dan Noeng Muhahir (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.

Davies menegaskan bahawa seseorang guru mempunyai empat fungsi utama dalam melaksanakan proses pembelajaran di lembaga pendidikan, yakni : (1) Merencanakan, adalah pekerjaan seorang guru untuk menyusun tujuan belajar, (2) Mengorganisasikan, adalah pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan mengembangkan sumber-sumber belajar, sehingga dapat diwujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien dan seekonomis mungkin, (3) Memimpin, adalah pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong dan menstimulasi murid-muridnya, sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar, (4) Mengawasi, adalah pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat dikwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali

situasinya dan bukan mengubah kembali tujuannya. Keempat fungsi ini harus dipandang sebagai siklus yang saling berhubungan satu sama lain (Davies: 1986).

Proses pembelajaran tidak dapat dipisahkan dari apa yang terjadi dalam kerja guru, baik dikelas, disekolah, mahupun diluar sekolah. Apa yang dialami guru dalam proses pengetahuan kemampuannya merupakan apa yang diperolehnya. Pengalaman tersebut gilirannya dipengaruhi beberapa faktor seperti : kualiti prestasi untuk karakteristik prestasi guru merupakan pencerminan profesionalisme guru (Nana. Sudjana: 2003).

Untuk meningkatkan prestasi guru, Made Pidarta (1998) menyatakan bahawa cara menciptakan moral kerja sebagai berikut : 1. Dengan memberi kesempatan mewujudkan keperibadiannya dalam pekerjaan sehingga petugas merasa bangga dan puas, 2. Usaha-usahanya dihargai, tunjukkan perhatian bahawa pekerjaan itu penting walaupun tahap pekerjaan itu rendah, dan 3. Usahakan agar petugas itu percaya bahawa setiap pekerjaan itu bermanfaat, sehingga ia akan senang dalam bekerja, dengan sendirinya proses pembelajaran akan berjalan dengan baik.

Disamping memberikan kebebasan tertentu, memberi pujian, juga perlu diciptakan suasana organisasi yang baik mengacu kepada ketertiban organisasi. Ketertiban ialah keadaan yang pelaku-pelakunya mematuhi peraturan-peraturan dan aturan yang berlaku, sesuai dengan ruang, waktu dan sifat kegiatan yang ada (Made Pidarta : 1998). Mengajar dipandang dari segi strategi pembelajaran menurut S. Nasution (1987) memiliki urutan-urutan kegiatan sebagai berikut :

1. Membangkitkan dan memelihara perhatian. Dengan stimulus ekstern kita berusaha untuk membangkitkan perhatian itu.

2. Menjelaskan kepada murid hasil apa yang diharapkan daripadanya setelah belajar. Ini dilakukan dengan komunikasi verbal.
3. Merangsang murid untuk mengingat kembali konsep. Aturan dan keterampilan yang merupakan prasyarat agar memahami pelajaran yang diberikan.
4. Menyajikan stimuli yang berkenaan dengan bahan pelajaran.
5. Memberikan bimbingan kepada murid dalam proses belajar.
6. Memberikan *feed back* atau balikan dengan memberitahukan kepada murid apakah hasil belajarnya benar atau tidak.
7. Menilai hasil belajar dengan memberikan kesempatan kepada murid untuk mengetahui apakah ia telah benar menguasai pelajaran itu dengan memberikan beberapa soal.
8. Mengusahakan transfer dengan memberikan contoh-contoh tambahan untuk menggeneralisasi apa yang telah dipelajari itu sehingga ia dapat menggunakannya dalam situasi-situasi lain.
9. Memantapkan apa yang telah dipelajari dengan memberikan latihan-latihan untuk menerapkan apa yang telah dipelajari itu.

Proses pembelajaran akan bermakna dan berdaya guna bila guru memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) saling percaya antara guru dan pelajar, (2) memperhatikan keperluan individu pelajar, baik keperluan fisik mahupun keperluan rohaninya.

Dalam proses pembelajaran perlu dilaksanakan prinsip pembelajaran kerana perinsip tersebut menyebabkan seseorang melakukan sesuatu perbuatan apabila suatu perbuatan itu menarik perhatian dan minatnya untuk dirasakan suatu keperluan. Beberapa cara untuk melaksanakan prinsip kegiatan pembelajaran antara lain adalah :

(1) Menciptakan suasana belajar yang merangsang aktiviti belajar pelajar, (2) Mengoptimalkan hasil belajar, (3) Memberikan contoh yang baik, (4) Menjelaskan tujuan belajar secara nyata, (5) Mengonfirmasikan hasil-hasil yang dicapai pelajar, (6) Memberikan penghargaan berdasarkan prestasi yang dicapai pelajar

#### **a. Tanda-tanda proses pembelajaran**

Proses pembelajaran mempunyai beberapa tanda atau unsur yang mendukung. Dimana hal ini, mempunyai perananan besar keberhasilan seseorang dalam belajar. Beberapa tanda proses pembelajaran dalam penelitian ini antara lain meliputi :

##### 1. Komponen pembelajaran

Berdasarkan teori-teori yang ada, sesungguhnya cukup banyak komponen pembelajaran, yang harus dipenuhi. Komponen dalam pembelajaran itu antara lain sarana / prasaran belajar. Sarana dan prasarana pembelajaran yang meliputi meja dan kursi belajar, ruang workshop, peralatan latihan, lab. IPA, lab. Komputer, perpustakaan dan sebagainya.

Demikian pula kemudahan lain yang diperlukan bagi tenaga pengajar atau guru, sebaiknya dipenuhi sesuai dengan keperluan. Kemudahan tak kalah pentingnya dalam menuju kemampuan mengajar guru, kerana kelancaran proses pembelajaran tergantung dari kemudahan yang memadai. Kemudahan merupakan bahagian integral dari suatu lembaga pendidikan. Hasil penelitian menemukan bahawa ada hubungan positif antara kemudahan pendidikan dengan SDM dalam profesi pendidikan.

##### 2. Cara dan teknik pembelajaran

Guru pada umumnya masih menggunakan cara dan teknik pembelajaran melalui ceramah secara kuasa dan sedikit yang dikombinasikan dengan cara lainnya.

Untuk pelajaran teori di kelas guru sering mencatat, berceramah kadang-kadang memberikan tugas untuk tanya jawab, sedangkan pada pelajaran di workshop guru berceramah, melaksanakan kerja kumpulan pemberian tugas dan membuat laporan. Cara yang boleh digunakan adalah ceramah, mencatatkan, kumpulan, pemberian tugas, demonstrasi, dan membuat laporan.

Menurut Suparman, adalah cara dalam menyajikan isi pelajaran pada pelajar untuk mencapai tujuan tertentu. Cara itu boleh dengan menghuraikan, memberi contoh dan memberi latihan.

Tidak setiap cara sesuai untuk digunakan dalam mencapai tujuan mengajar tertentu, kerana itu guru harus memilih cara yang sesuai untuk setiap TIK yang ingin dicapai. Dalam memilih cara hendaknya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan. Cara yang dipilih, hendaknya tidak berpaku pada satu cara sahaja, namun harus bervariasi sehingga pelajar tidak merasakan bosan. Dengan cara secara bervariasi yang sesuai dengan tujuan, diharapkan pelajar akan lebih dapat memahami materi pelajaran secara utuh. Dalam proses pembelajaran, guru jarang menggunakan media pengajar, umumnya guru hanya berceramah dan mencatat materi.

Pada umumnya guru jarang menggunakan media yang berupa : 1) Media atau alat bantu yang tidak diproyeksikan seperti buku, rajah. 2) Media yang diproyeksikan seperti, slidea, film, transparansi, D.H.P, proyektor dan TV. 3) Audio, alat yang di dengar seperti tape tecording. 4) alat yang didengar, di lihat dan diproyaksikan seperti TV.

Berkaitan dengan fungsi dan manfaat media dalam proses pembelajaran dikatakan oleh Sukamto bahawa, dengan menggunakan media dapat menjumlah

kata yang diperlukan dalam proses mengajar untuk mengkomunikasikan gagasan yang bersifat konkrit. Media tidak hanya memberikan pengalaman konkrit. Tetapi juga membantu juga pelajar menyatukan pengalaman yang sebelumnya. Disamping itu media dapat menarik perhatian untuk membangkitkan minat dan meningkatkan motivasi pelajar. Penggunaan media sebaiknya dilakukan pada setiap proses pembelajaran dalam penggunaan media pada kegiatan pembelajaran hendaknya disesuaikan dengan jenis materi dan luasnya cakupan materi yang sedang dipelajari.

Ada dua hal yang penting yang harus diperhatikan dalam penggunaan media, yaitu: 1) dalam perencanaan pelajaran hendaknya disebutkan secara spesifik, media yang akan digunakan, bagaimana cara menggunakannya dan bila digunakan dan hasil yang diharapkan dari penguasaan media tersebut. 2) guru harus cukup mahir dalam menggunakan media yang telah dipilihnya, sehingga dapat memperlancar dan meningkatkan efektif penyampaian pelajaran untuk efektif ketercapaian tujuan pelajaran.

### 3. Komunikasi dan interaksi.

Guru umumnya telah memahami teknik berkomunikasi. Sebagai tandanya guru berusaha, memastikan apakah pesan yang disampaikan telah diterima dengan baik oleh pelajar atau belum. Biasanya guru menggunakan beberapa cara berkomunikasi, lisan, tulisan mahupun isyarat. Pesan-pesan tertulis, buku-buku pegangan, pesan lisan disampaikan melalui pengajaran ceramah, tanya jawab, sedangkan bahasa isyarat dilakukan dengan gerak tangan, senyum, kedip mata, anggukan dan gelengan kepala.

Guru diharapkan dapat melakukan tindakan komunikasi sebagai mana mestinya. Guru telah menyampaikan pesan, untuk menerima balikan beberapa respon dari pelajar, kemudian menambah pesan yang disampaikan, sehingga

tindakan berkomunikasi dapat dilakukan sepanjang pelajaran berlangsung. Komunikasi pendidikan, adalah kegiatan menyampaikan pengetahuan, berita atau pesan dengan harapan agar hal-hal yang diberitahukan itu menjadi milik bersama antara sumber dan penerima. Dalam kegiatan pembelajaran di kelas memperlihatkan adanya proses kejiwaan yang terjadi dalam hubungan antar peribadi guru dan pelajar. Dalam kegiatan pembelajaran, yakni sanggup memahami pelajar, sanggup memberikan balikan dan mendorong pelajar untuk menentukan pilihan tingkah lakunya. Untuk dapat menciptakan suatu komunikasi yang baik dan lancar di kelas, beberapa keterampilan yang harus dimiliki guru adalah sebagai berikut :

- a. Keterampilan memperhatikan tingkah laku pelajar guru harus menampilkan bahawa dia benar-benar merasakan apa yang dikatakan dan dirasakan pelajar.
- b. Keterampilan mendengarkan dengan aktif yang memungkinkan guru dapat menerima pesan intelektual dan emosional pelajar.
- c. Keterampilan merefleksikan perasaan dari pelajar.
- d. Keterampilan mengajukan pertanyaan.
- e. Mendorong pelajar untuk menentukan pilihan tingkah lakunya.

#### 4. Suasana pembelajaran

Lingkungan mengajar yang baik adalah meliputi keadaan lingkungan, keadaan udara, cahaya pada umumnya sudah cukup baik untuk proses pembelajaran. Berkaitan dengan suasana pembelajaran, guru harus tanggap dengan keadaan lingkungan mengajar untuk situasi keadaan setempat, kerana lingkungan yang menyenangkan akan menimbulkan motivasi belajar pelajar.

Steers mengideantifikasi 10 ukuran prestasi guru pada tahap organisasi pendidikan secara keseluruhan, ukuran-ukuran dimaksud adalah : (1) struktur tugas, (2) hubungan insentif hukuman, (3) sentralisasi keputusan, (4) tekanan pada prestasi, (5) tekanan pada latihan dan pengembangan, (6) keamanan versus resiko, (7) keterbukaan versus ketertutupan, (8) status dan semangat, (9) pengakuan dan umpan balik, (10) kemampuan dan keluwesan organisasi secara umum (Steers dan Poster: 1991).

Mutu pendidikan akan lebih terjamin di tangan guru-guru yang bermutu, di tangan tenaga pendidik yang berkualitas. Betapa bagusnya suatu program tidak akan terlaksana tanpa bantuan tenaga-tenaga pendidik. Muchtar Buchori (1979) berpendapat bahwa program pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kesempurnaan kurikulum, namun akan sampai pada titik tertentu juga ditentukan oleh tenaga yang dapat menghidupkan kurikulum tersebut, yaitu guru dan instruktur yang berada dalam situasi kelas.

Mutu pendidikan banyak tergantung pada mutu guru dalam membimbing proses pembelajaran, zaman kemajuan ini para ahli berusaha untuk meningkatkan mengajar menjadi suatu ilmu atau science. Dengan cara mengajar yang ilmiah diharapkan proses pembelajaran lebih terjamin keberhasilannya.

#### **2.2.1.5 Penilaian Prestasi**

Untuk mengukur kesuksesan prestasi guru, dikemukakan oleh Mictchell sebagaimana yang diambil Sudarmayati (1995) yakni :

- a. Standar prestasi haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- b. Standar prestasi haruslah stabil dan dapat dipercaya.
- c. Standar prestasi haruslah membezakan antara pelaksana pekerjaan yang sedang dan rusak.
- d. Standar prestasi haruslah dinyatakan dalam angka.
- e. Standar prestasi haruslah difahami oleh pegawai dan penyelia.
- f. Standar prestasi haruslah memberikan penafsiran tunggal.

Sementara itu, penilaian prestasi juga dirasakan penting dalam mengukur prestasi guru yang telah diraih, namun untuk efektifnya suatu penilaian prestasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan di perlukan keterbukaan terhadap:

- Memberikan kefahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur
- Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian prestasi
- Memusatkan perhatian dalam mendapatkan pengetahuan tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan (Arbono Lasmahadi: 2002).

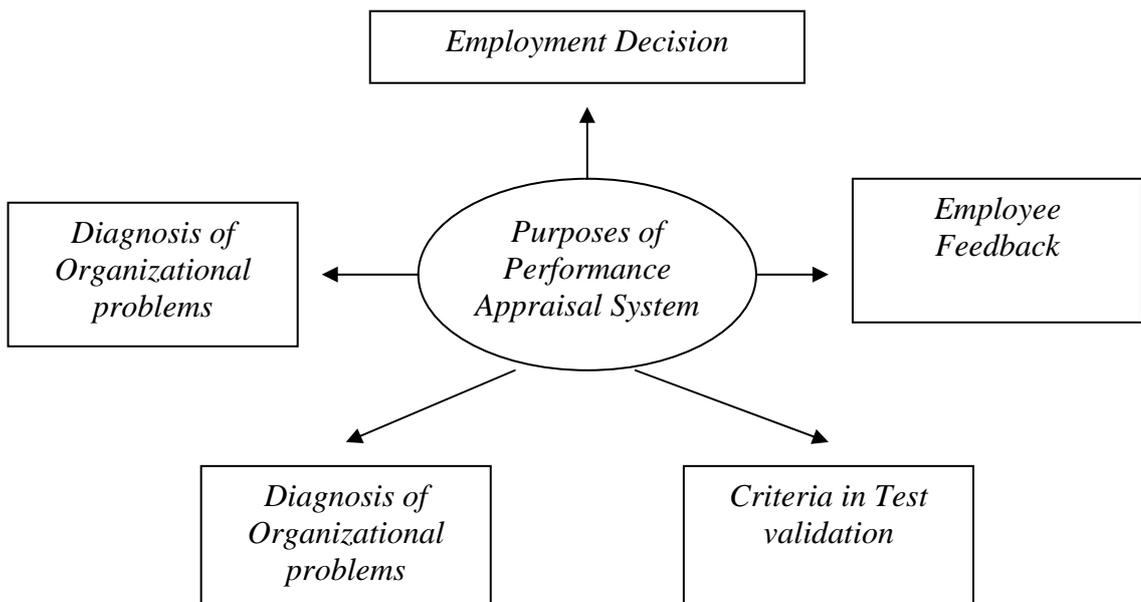
Menurut Hadari Nawawi dan Mertini Hadari (1990) standar kerja adalah sebagai berikut :

- a. Cara atau cara bekerja yang diperuntukkan merupakan yang terbaik atau yang paling tepat, untuk mencapai hasil yang maksimal.
- b. Peralatan yang diperuntukkan merupakan yang terbaik dari cara-cara bekerja yang dipilih.
- c. Penguntukan cara-cara kerja dan alat telah memperkecil atau meniadakan hambatan kerja, sehingga hasil maksimal dapat diwujudkan.
- d. Penguntukan cara atau cara kerja dari alat tidak boleh mengandung resiko yang merugikan dalam proses bekerja dan hasil kerjanya.
- e. Personil pelaksana memiliki kreatifitas, inisiatif dan sifat bekerja yang tepat, terutama bila menghadapi hambatan yang timbul selama bekerja.

Dengan melihat dari dua subjek utama dalam pengurusan SDM, iaitu guru dan guru besar, Cascio (1998) menjelaskan bahawa kegunaan penilaian prestasi pada umumnya memenuhi 2 tujuan iaitu :

- a. Meningkatkan prestasi guru dengan cara membantu mereka menyadari dan menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya dalam menjalankan misi-misi organisasi, untuk
- b. Menyediakan pengetahuan kepada guru dan guru besar yang akan dipakai dalam keputusan-keputusan pekerjaan terkait.

Dalam bagan di bawah ini, ditunjukkan beberapa kumpulan kegunaan yang menjadi tujuan dari sistem penilaian prestasi :



Rajah 2.1: Sistem Penilaian Prestasi  
Sumber: Cascio, Wayne F. 1998

Di samping pentingnya penetapan program penilaian prestasi yang dipakai, perlu pula disadari pentingnya penetapan tentang hal-hal yang menyangkut penilai (sebagai pelaksana program).

Menurut Ranupandoyo dan Husnan sistem atau cara yang dapat digunakan untuk menilai prestasi adalah:

1. Tingkatan (*Rank*)
1. Perbandingan pegawai dengan pegawai (“*person – to person comparison*”).
2. Skala grafis (“*Grafic scales*”).
3. *Checklists*.” (Heidrachman dan Suad Husnan. 1997)

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1982 ) telah membuat petunjuk dalam bentuk instrumen untuk menilai prestasi guru. Instrumen tersebut merupakan Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). APKG terdiri dari tiga kumpulan. Kumpulan pertama merupakan komponen pancangan pengajaran yang merangkumi: penilaian perancangan pengajaran yang meliputi: perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran, perencanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, perencanaan pengelolaan kelas, perencanaan penggunaan media dan sumber belajar, dan perencanaan penilaian prestasi siswa.

Komponen kedua APKG adalah penilaian kemampuan pengajaran yang merangkumi: penggunaan metode, media dan bahan latihan yang sesuai dengan tujuan pengajaran; mendemonstrasikan khasanah metode mengajar, mendorong dan menggalakkan keterlibatan siswa dalam pembelajaran, mendemostrasikan penguasaan mata pelajaran dan relevansinya, pengorganisasian waktu, ruang, bahan dan perlengkapan pengajaran; melaksanakan evaluasi pencapaian siswa dalam proses belajar mengajar.

Komponen ketiga APG adalah penilaian kemampuan dalam membina hubungan antar pribadi yang merangkumi: membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa atau orang lain, menampilkan kegairahan dan kesungguhan dalam kegiatan belajar mengajar dan pelajaran yang diajarkan, mengelola interaksi perilaku dalam kelas.

Disamping alat penilaian kemampuan guru. Guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) dinilai prestasinya dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) yang diisi oleh guru besar yang terdiri berdasarkan kesetiaan, prestasi, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

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 bahawa “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).

Hasil kajian Supardi (2010) prestasi guru sebanyak (65%) berada pada kumpulan sangat berkesan efektif. Kinerja guru yang mencapai 80% juga didapati dalam penelitian yang menyatakan bahawa: ”gambaran umum tingkat prestasi pembelajaran guru adalah (79,81%) dan berada dalam kategori sedang” (Zulpen; 2005:78). Begitu juga hasil penelitian lainnya menunjukkan: “tingkat prestasi guru

sebesar 74,72% dari skor idealnya” (Via; 2005:113). Dan hasil penelitian lain menunjukkan bahwa: “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 bahwa 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.

### **2.2.2 Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan kelangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi atau lembaga. Pada hakekatnya suatu organisasi adalah adanya orang-orang yang usahanya harus di koordinasikan, tersusun dari sejumlah sub sistem yang saling berhubungan dan saling bergantung, bekerjasama berdasarkan dasar pembahagian kerja, peranan dan kekuasaan untuk mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai (Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko: 1994). Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem atau bahagian-bahagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktiviti (Ismail Wirawan: 2002).

Menurut Prayudi bahwa disiplin adalah merupakan usaha untuk menanamkan kesedaran pada setiap tentang tugas dan tanggungjawabnya berdasarkan semua pekerjaannya. Pimpinan atau organisasi perlu melakukan tindakan pendisiplinan bagi para yang melanggar peraturan. Tindakan disiplin bagi para yang melanggar peraturan. Tindakan disiplin ini merupakan suatu usaha untuk menegakkan peraturan atau tata tertib, termasuk sejumlah langkah untuk membina sehingga memiliki sifat patuh

terhadap peraturan dan sifat yang layak terhadap pekerjaan. Dengan demikian disiplin sebagai suatu bentuk ketaatan dan pengendalian diri yang rasional, sadar penuh, tidak emosional dan taat tanpa pamrih (Made Pidarta: 1987).

Dengan demikian bahwa disiplin merupakan kesadaran sifat seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan, tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan kesetiaan adalah sifat, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan aturan yang telah disepakati bersama. Secara singkat Made Pidarta (1987) mengemukakan bahwa disiplin adalah tata kerja seseorang yang sesuai dengan aturan yang telah disepakati bersama.

Lain halnya dengan Lateiner (1995), dimana ia mengemukakan bahwa disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh atau bekerja sendiri, dan yang menyebabkan seseorang dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

Dalam hal tersebut, Haiman dan Hilgert (1989) mengemukakan bahwa *“discipline as condition of orderliness in which members of an organization’s standards of acceptable behavior”*. Bahwa disiplin adalah satu keadaan atau keadaan dalam suatu organisasi yang terdapat keteraturan, dimana anggota organisasi berperilaku dan bertindak sesuai dengan standar perilaku yang dapat diterima dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Dalam hal tersebut, Dessler mengemukakan bahwa proses disiplin yang pantas dan adil didasarkan atas tiga persyaratan yaitu : (a) peraturan dan prosedur kerja yang jelas. (b) sistem hukum yang progresif, dan (c) perlu diadakan proses perbandingan sebagai bagian dari proses disiplin. Sama halnya dengan Davis dan Newstrom (1989)

mengemukakan bahawa dalam pendisiplinan guru ada 3 ciri yang dapat dilaksanakan, iaitu:

**a. Disiplin pencegahan (*Preventive discipline*)**

Adalah tindakan yang diambil untuk mendorong para guru agar mengikuti standar dan peraturan-peraturan, sehingga tidak terjadi pelanggaran. Sasaran utamanya adalah mendorong timbulnya disiplin diri diantara para guru.

**b. Disiplin perbaikan (*corrective discipline*)**

Adalah suatu tindakan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan. Tujuannya untuk mengoreksi dan mendidik agar tidak terjadi lagi pelanggaran diantara guru lain. Tindakan korektif disini adalah berupa hukuman atau tindakan pendisiplinan.

**c. Disiplin progresif (*Progressive Discipline*)**

Adalah tindakan pendisiplinan yang merupakan hukuman semakin lama semakin berat setiap kali dilakukan pelanggaran. Strauss dan Sayles (1985) mengemukakan bahawa proses disiplin progresif dimulai dari teguran lisan, teguran tertulis, skorsing dan sampai pada pemecatan.

Berdasarkan beberapa pengertian dan teori-teori tentang disiplin kerja yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahawa yang dimaksud dengan disiplin kerja guru adalah kesedaran, ketaatan guru atau usaha guru untuk melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi. Disamping itu guru perlu memiliki disiplin tinggi melalui ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan, dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasi, baik yang tertulis mahupun yang tidak tertulis, berdasarkan dasar kesedaran, keinsafan, dan rasa tanggungjawab terhadap tugas dan kekuasaan yang diberikan kepadanya.

Pemakaian kata disiplin dalam bahasa Indonesia adalah berasal dari bahasa Latin “*discipline*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian untuk pengembangan tabiat (Susilo Martoyo: 1994). Namun secara tradisional, disiplin dianggap sebagai kegiatan negatif yang bertujuan untuk menghukum para guru yang tidak berhasil mematuhi standar organisasi. Sedangkan pandangan pengurusan modern melihat disiplin sebagai suatu kesempatan konstruktif untuk memperbaiki ketimbang memberikan hukuman berdasarkan kesalahan.

Dalam Webster’s New World Dictionary disebutkan bahwa kata disiplin merangkumi berdasarkan 4 (empat) hal yaitu : (1) Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, karakter, atau keadaan serba teratur dan efisien, (2) Pengendalian diri, perilaku yang tertib, (3) Penerimaan atau kepatuhan terhadap kekuasaan dan kontrol, (4) Perilaku yang menghukum atau menyiksa (Briggs: 1979).

Sedangkan Prayudi Atmosudirjo (1982) memberikan pengertian disiplin sebagai berikut : “Ketaatan kepada segala apa yang menjadi ketentuan dalam suatu organisasi (tertulis ataupun tidak tertulis) tanpa memakai perasaan, hanya berdasarkan keinsyafan dan kesadaran, bahwa tanpa adanya ketaatan semacam itu, maka segala apa yang menjadi ketentuan atau tujuan tidak berarti.

Adapun dari asal katanya disiplin (*Dicipline*), yang artinya latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian untuk pengembangan tabiat (I.G.Wursanto: 1992). Istilah disiplin mempunyai banyak erti, dalam erti sempit berarti menghukum, pengertian ini menjadi hal umum sehingga mempunyai makna negatif, bila dicermati lebih mendalam disiplin mempunyai erti yang lebih luas dari menghukum yaitu : berkaitan dengan pengembangan sifat yang layak terhadap pekerjaan.

Pengertian disiplin juga dikemukakan oleh J. Ravianto (1985) dalam bukunya *Produktiviti dan Manusia Indonesia* menyatakan bahwa : Disiplin kerja adalah ketaatan melakukan aturan-aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh setiap tenaga kerja atau pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara tertib dan lancar.

Istilah disiplin mempunyai banyak erti, dalam erti sempit bererti menghukum, pengertian ini menjadi hal umum sehingga mempunyai makna negatif, bila dicermati lebih mendalam disiplin mempunyai erti yang lebih luas dari menghukum iaitu ; berkaitan dengan pengembangan sifat yang layak terhadap pekerjaan. Prawirosentono (1999) menuliskan bahawa disiplin secara praktis memiliki hubungan yang erat dengan hukuman yang perlu dijatuhkan kepada individu yang melanggarnya.

Pendapat lain menyebutkan disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh atau bekerja sendiri, dan yang menyebabkan seseorang dapat menyesuaikan diri dengan suka rela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku (Lateiner dan Levina, 1995).

Disiplin kerja perlu dimiliki dan dipelihara untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Menurut I.G. Wursanto (1992), disiplin dapat dibedakan berdasarkan disiplin individu dan disiplin kumpulan. Disiplin individu adalah disiplin yang erat hubungannya dengan usaha mencapai tujuan peribadi. Sedangkan disiplin kumpulan atau organisasi erat hubungannya dengan usaha untuk mencapai tujuan organisasi, dalam erti setiap anggota kumpulan harus mentaati segala ketentuan dan aturan yang berlaku didalam kumpulan atau organisasi.

Dalam hubungannya antara disiplin dengan organisasi. Haiman dan Hilgert (1989) mengemukakan bahawa "*dicipline as a condition of orderliness in wich*

*members of a organization act sensibly and observe the organization's standards of acceptable behavior*". Disiplin adalah satu keadaan atau keadaan dalam suatu organisasi yang terdapat keteraturan, dimana anggota organisasi berperilaku dan bertindak sesuai dengan standar perilaku yang dapat diterima dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Beberapa faktor disiplin kerja guru yang perlu diperhatikan agar efektif mengajar dapat di tahapkan adalah sebagai berikut :

- a. Datanglah tepat pada waktunya atau beberapa menit sebelum pengajaran dimulai.
- b. Buatlah suasana kelas menjadi akrab.
- c. Tumbuhkan motivasi pada saat awal pengajaran dimulai.
- d. Laksanakan dengan baik media instruksi yang telah anda pilih dalam pengajaran tersebut.
- e. Upayakan dalam melatih media instruksi tersebut dengan menggunakan kepentingan mendukung penyampaian bahan ajar.
- f. Peruntukkan media instruksi dengan bervariasi.
- g. Buatlah ringkasan-ringkasan dari apa yang telah anda berikan.
- h. Bagikan format kesimpulan untuk menilai hasil yang diterima pelajar (Soekartawi . 1995).

Selanjutnya proses pendisiplinan yang pantas dan adil menurut Dessler didasarkan dua persyaratan iaitu :

1. Peraturan dan prosedur kerja yang jelas, seperti peraturan yang mengatur soal pencurian, pengrusakan barang milik lembaga, dan tidak pendisiplinan. Tujuan dari peraturan ini adalah untuk memberitahu kepada pegawai apa sahaja tentang hal-hal yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan.
2. Sistem hukum yang progresif, iaitu tindakan pendisiplinan yang memerlukan hukuman semakin lama semakin berat setiap kali melakukan pelanggaran. Strauss

dan Sayles mengemukakan bahawa proses disiplin progresif dimulai dari teguran lisan, teguran tertulis, skorsing dan sampai pada pemecatan ( Straauss dan Sayles: 1991).

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.

Sementara Alek Nitisemito (2001) menuliskan bahawa disiplin juga diertikan suatu sifat, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari suatu organisasi baik yang tertulis mahupun tidak. Disiplin juga merupakan suatu keadaan dalam organisasi yang terdapat keteraturan, dimana para gurunya bertingkah laku sesuai dengan aturan dan perilaku yang diterima dalam organisasi (De Cenzo dan Robbins: 1996). Sedangkan Hasibuan (1994) memberikan pengertian disiplin adalah kesedaran atau kesediaan individu untuk mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku didalamnya.

Berkenaan dengan hal tersebut, lebih lanjut Davis mengemukakan sebagai mana yang diambil Anwar Prabu (2000) dalam Pengurusan Sumberdaya Manusia mengemukakan bahawa: *Dicipline is management action in order to enforce organization standards*. Sementara Handoko menuliskan: “Disiplin adalah suatu kegiatan pengurusan untuk menjalankan standar-standar organisasional. Setidaknya ada dua ciri kegiatan pendisiplinan, iaitu preventip dan korektip. Disiplin preventip adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para guru agar mengikuti berbagai

standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran utamanya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para guru (T. Hani Handoko: 1985).

Dalam hal ini Siswanto mengemukakan, disiplin kerja sebagai suatu sifat menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, untuk sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima hukumannya apabila ia melanggar tugas dan kekuasaan yang diberikan kepadanya ( Hadiwiryo: 2002).

Dari beberapa pengertian disiplin di atas difahami bahwa, guru yang dikatakan memiliki disiplin kerja tinggi adalah guru yang taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, yang didasari oleh kesadaran, keinsafan, dan rasa tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya dengan akibat yang berlaku. Hal senada juga dikemukakan oleh Haiman dan Hilgert bahwa “*dicipline as a condition of orderliness in wich members of a organization act sensibly and observe the organization’s standards of acceptable behavior*”. Disiplin adalah satu keadaan atau keadaan dalam suatu organisasi yang terdapat keteraturan, dimana anggota organisasi berperilaku dan bertindak sesuai dengan standar perilaku yang dapat di terima dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Haiman and Hilgert: 1989). Menurut A. H.S. Moenir (1991) disiplin perlu dimiliki dan dipelihara oleh semua anggota organisasi. Faktor-faktor yang berfungsi menciptakan dan memelihara disiplin kerja itu adalah kesadaran, keteladanan dan ketaatan pengaturan.

Disiplin juga berfungsi sebagai salah satu usaha untuk memperbaiki prestasi para guru dalam suatu sekolah, tujuan lainnya adalah untuk menciptakan rasa saling

menghormati dan membangun rasa kepercayaan antara berdasarkan dan bawahan (Carrell & Kutsmits: 1982). Ketidak stabilan merupakan salah satu bentuk dari mental dan moral kerja yang rendah (pelanggaran disiplin atau indisipliner). Indisipliner dapat diperkirakan sebagai tindakan yang bersifat pelanggaran yang dilakukan guru terhadap peraturan yang telah ditetapkan, yang jelas memerlukan kepada tindakan pendisiplinan bagi guru yang melanggar peraturan-peraturan tersebut. Disebutkan juga disiplin adalah suatu peraturan, tata tertib atau cara-cara untuk mengawasi, mendidik dan melatih suatu sifat tingkah laku untuk membantu seseorang mencapai kemampuan atau prestasi yang baik, tetapi tidak boleh dengan hukuman yang menyakitkan (Discipline. 1999. <http://www/pinetreeweb.com/whatis.htm>).

Bagi guru yang melakukan pelanggaran hendaknya diberikan hukuman yang setimpal dengan pelanggaran yang dilakukan agar hukuman dapat diterima dengan rasa adil. Kesedaran merupakan faktor utama, yang dikuatkan dengan faktor keteladanan dan keketatan pengaturan. Apabila tidak dilandasi oleh kesedaran maka keteladanan dan keketatan pengaturan tidak akan mampu bertahan. Sebaliknya, apabila keteladanan dan keketatan pengaturan sudah ada kesedaran maka akan memperkuat sifat disiplin seseorang. Soegeng Prijodarminto (1994) menuliskan bahawa : Orang-orang yang berhasil atau berprestasi adalah orang yang memiliki disiplin tinggi. Dalam *Human Resources and Personal Management* (Werther & Davis, 1989) disiplin adalah : tindakan atau kegiatan pengurusan (pimpinan) untuk memenuhi standar-standar organisasi.

S.P. Malayu Hasibuan (1994) menuliskan, agar disiplin dapat tumbuh dan terpelihara dengan baik, maka terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan, iaitu :

### 1) Kesedaran

Sebagaimana yang telah diperjelaskan di atas, 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 kesedaran yang tumbuh dalam diri para guru.

### 2) Keteladanan

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.

### 3) Penegakan Peraturan

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.

Disiplin adalah salah satu ciri dari pelatihan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sifat dan tingkah laku guru, sehingga mereka mau berusaha bekerja sama dan berprestasi dengan baik (Werther and Davis. 1989). Huraian ini menjelaskan

bahawa, disiplin guru tercermin dari sifat dan tingkah lakunya. Sifat dan tingkah laku tersebut bersumber dari dalam diri guru itu sendiri, kerananya peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan bagi setiap guru organisasi dalam menciptakan tata tertib yang efektif.

Kelalaian dalam tugas atau Ketidakdisiplinan merupakan salah satu bentuk respon mental dan moral kerja yang rendah (pelanggaran disiplin atau indiscipliner). Indiscipliner dapat diduga sebagai tindakan yang bersifat pelanggaran yang dilakukan guru terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, yang jelas memerlukan kepada tindakan pendisiplinan bagi guru yang melanggar peraturan-peraturan tersebut. Disebutkan juga disiplin adalah suatu peraturan, tata tertib atau cara-cara untuk mengawasi, mendidik dan melatih suatu sifat tingkah laku untuk membantu seseorang mencapai kemampuan atau prestasi yang baik, tetapi tidak boleh dengan hukuman yang menyakitkan (Discipline. 1999. <http://www.pinetreeweb.com/whatis.html>).

Disiplin berfungsi sebagai salah satu usaha untuk memperbaiki mental dan moral para guru pada suatu organisasi, secara umum tujuan disiplin dalam bekerja untuk memotivasi para guru dalam organisasi agar tunduk dan patuh pada peraturan yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan tindakan penerapan disiplin terhadap guru yang melanggar, Dessler mengemukakan bahwa : “Tujuan utama pendisiplinan adalah mendorong guru berperilaku sepantasnya di tempat kerja, di mana perilaku yang pantas ditetapkan sebagai kepatuhan terhadap peraturan. Dalam sebuah organisasi pada dasarnya peraturan berfungsi sama dengan peraturan perundang-undangan di masyarakat dan tindakan pendisiplinan timbul sebagai akibat adanya pelanggaran terhadap peraturan tersebut” (Dessler, 1991). Usaha untuk menanamkan kesadaran pada setiap guru tentang

tugas dan tanggungjawab berdasarkan pekerjaannya, diperlukan tindakan pendisiplinan bagi guru yang melanggar peraturan. Untuk efektifnya pendisiplinan, maka masih ada hal lainnya yang perlu diperhatikan antara lain :

#### 1). Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus ditetapkan secara ideal untuk cukup menantang bagi kemampuan guru. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada guru harus sesuai dengan kemampuan guru yang bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan berdisiplin untuk melaksanakannya. Suatu beban pekerjaan yang diberikan haruslah sesuai dengan tahap pendidikan yang dimiliki oleh guru yang bersangkutan.

#### 2). Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan guru terhadap organisasi dan pekerjaannya. Jika kecintaan guru akan pekerjaannya semakin baik, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan guru yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar dan sesuai dengan kerja yang dilaksanakan. Kedisiplinan guru tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi keperluan hidupnya bentuk keluarga. Dengan demikian, semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan guru. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan guru menjadi rendah. Guru sulit untuk berdisiplin baik selama keperluan-keperluan utamanya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 3). Keadilan

Keadilan yang dimaksud adalah keadilan dalam pemberian balas jasa dan pemberian hukuman. Dengan demikian akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja

guru yang baik, oleh sebab itu setiap pimpinan harus senantiasa berlaku adil kepada bawahannya.

#### 4). Penyeliaan Melekat

Penyeliaan melekat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir-akhir ini dianggap paling efektif dalam mekewujudkan kedisiplinan kerja guru baik dalam lembaga swasta dan lebih-lebih lagi di lembaga pemerintah. Dalam hal ini berdasarkan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sifat, gairah kerja dan prestasi bawahannya. Hal ini nampaknya telah membuat kesan yang baik terhadap organisasi dimana guru bekerja, kerana sebahagian guru menganggap dengan ini mereka dapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan penyeliaan dari berdasarkanannya.

#### 5). Hukuman

Dengan hukuman yang semakin berat, guru akan semakin takut melanggar peraturan organisasi, sehingga sifat dan perilaku guru yang indiscipliner akan berkurang. Berat ringannya hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan guru. Agar hukuman tersebut bersifat mendidik, maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, adil dan sesuai tahapannya. Dengan demikian faktor hukuman sangat berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicerminkan dari prestasi guru.

#### 6). Hubungan Kemanusiaan

Dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik, dalam erti serasi, harmonis, dan mengikat, baik vertical mahupun horizontal diantara semua gurunya. Jika hal ini tercipta dalam suatu organisasi, maka akan terkewujudan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, sehingga akan memotivasi kedisiplinan kerja yang baik pada organisasi ( Malayu S.P. Hasibuan. 2000).

Untuk menjaga keberkesanan suatu peraturan dalam penegakan disiplin perlu adanya suatu akibat yang mengikat terhadap kealpaan. Akibat yang diterapkan, dimana bagi guru yang melakukan pelanggaran hendaknya diberikan hukuman yang setimpal dengan pelanggaran yang dilakukan agar hukuman dapat di terima dengan rasa adil.

Penegakan disiplin kerja guru juga boleh dilakukan dengan teknik lain iaitu dengan memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang jelas tentang peraturan yang akan dilaksanakan, pendidikan dan pelatihan, dukungan emosional, membangun kepercayaan diri bahawa peraturan itu dapat bermanfaat demi kepentingan bersama dan pemberian dorongan motivasi (*Discipline*. 1999. <http://www.powerandlove.com.power/femsubsupport/disciplinegoals.html>).

Dari berbagai teori mengenai disiplin yang telah diuraikan di atas, dapat difahami bahawa disiplin kerja guru dapat dikumpulkan ke dalam disiplin positif dan negatif, kesediaan/kesedaran dan ketaatan untuk melaksanakan peraturan yang berlaku. Guru yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik/tinggi adalah guru yang patuh terhadap peraturan dan kaedah yang berlaku dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, mendisiplinkan merupakan kesedaran dan kesediaan guru dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesedaran adalah sifat seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Jadi dia akan mematuhi semua tugasnya dengan baik, bukan berdasarkan paksaan. Kesediaan adalah suatu sifat, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis mahupun tidak.

Hasil 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.

### **2.2.3 Motivasi Kerja**

Istilah motivasi (motivation) berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere*, yang bererti menggerakkan atau *to move* (Winardi: 2001). Para ahli, membezakan motive menjadi tiga iaitu : (1) motive atau keperluan organisme yang meliputi keperluan untuk makan, minum, bernafas, seksual, berbuat dan beristirahat.(2) Motive darurat yang merangkumi dorongan untuk menyelamatkan diri, membalas, berusaha dan memburu atau mencari sesuatu, (3) Motive objektif yang meliputi keperluan untuk melakukan eksplorasi, untuk melakukan manipulasi untuk pengembangan hasrat dan minat (Good and Brophy, 1990). Motive organisme adalah keperluan biologis manusia, sedangkan motive darurat terbentuk untuk menghadapi dunia luar dan motive objektif merupakan minat, hasrat dan keinginan manusia.

Menurut Prach (1986) motivasi adalah “ *motivation may be defined as the desire and willingnes of a person to expend effort to reach a particular goal or outcome*”. Motivasi adalah keinginan dan kemauan seseorang untuk mencurahkan segala upayanya dalam mencapai tujuan atau hasil tertentu. Wahjosumijo memberi pengertian motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

“ Motivasi kerja adalah besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan, jika motivasi rendah sulit untuk diharapkan produktiviti yang tinggi” (Good and Brophy: 1990).

Menurut Hersey and Johnson (1996), motif didefinisikan sebagai keperluan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu, motif diarahkan pada tujuan yang mungkin sadar atau tidak sadar. Sedangkan motivasi menurut Hodgett (1996) menyatakan, aktiviti manusia ditentukan oleh kekuatan motif atau keperluannya, semakin kuat motif atau keperluannya, semakin besar mencapai kepuasannya, dan Sebaliknya juga.

Konsep lain yang bertalian dengan motivasi adalah konsep yang biasa disebut dengan istilah needs atau keperluan dan istilah insentip atau peranangsang. Ada dua macam keadaan motivasi, iaitu : pertama, dinamakan motivasi subjektif – keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang disebut keperluan, dorongan, atau keinginan. Kedua, situasi motivasi objektif – keadaan yang berada diluar diri seseorang yang biasa disebut dengan istilah insentip atau rangsangan, goal atau sasaran atau tujuan (Norman, 1995).

Terdapat dua macam motif iaitu motif primer seperti keperluan akan makan dan peneduh, dan motif sekunder seperti keperluan akan kekuasaan, prestasi dan afiliasi, motif ini diarahkan untuk mencapai tujuan (Hodgetts, 1998). Sementara Atkinson dalam Hoy dan Miskel (1992) secara umum definisi motivasi adalah sebagai suatu proses mengarah pilihan individu antara beberapa kegiatan sukarela.

Motivasi menurut Robbin (1999) didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tahap upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikeadaankan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu keperluan individual, definisi ini memiliki tiga unsur iaitu upaya, tujuan organisasi dan keperluan.

Pendapat Beach yang diambil oleh Sahlan (2002) bahwa : Insting merupakan teori awal motivasi. Insting adalah suatu bentuk perilaku yang dimotivasi baik pada manusia maupun binatang. Manusia dianggap mempunyai beberapa perilaku yang dikontrol oleh insting disamping rasionalnya. Gibson mengatakan bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Menurut Panji Anoraga dan Suryati (1995) motivasi merupakan masalah yang penting dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh manusia dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang dilakukan secara sadar, meskipun tidak tertutup kemungkinan bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu kegiatan yang tidak disukainya. Kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan cenderung tidak efektif dan efisien (Hadari Nawawi. 1997). Sementara itu Luthans (1995) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang mulai dilakukan oleh seseorang kerana adanya keperluan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan, dalam hal ini motivasi memiliki tiga unsur yang saling berkaitan satu sama lainnya iaitu : 1) Keperluan (*needs*), 2) dorongan (*drives*), 3) dan rangsangan atau tujuan (*incentives*). Oleh sebab itu kunci untuk memahami proses motivasi terletak pada makna dan hubungan antara ketiga unsur di atas.

Motivasi adalah sesuatu yang dapat menggerakkan orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi dapat muncul dalam dua bentuk dasar yang meliputi : motivasi buatan (ekstrinsik) dan motivasi hakiki (intrinsik). Motivasi

ekstrinsik adalah apa yang kita lakukan terhadap orang lain untuk memotivasi mereka, sedangkan motivasi intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau bergerak ke arah tertentu (Amstrong: 1999).

S. Nasution (1982) juga mengatakan bahawa motivasi dapat timbul kerana dua faktor instrinsik dan ekstrinsik iaitu :

1. Faktor instrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari dalam kerana memang telah ada didalam diri individu sendiri, iaitu sesuai atau sejalan dengan keperluannya.
2. Faktor ekstrinsik timbul kerana adanya rangsangan dari luar individu, misalkan dalam profesi pendidikan yang dilaksanakan, bukan kerana hal itu dipaksakan orang lain melainkan dirinya sendiri untuk menarik minat terhadap kegiatan pendidikan kerana melihat akan memberikan manfaat padanya.

Motivasi merupakan karakteristik psikologis yang ada pada diri manusia yang akan memberikan masukan-masukan pada tahap komitmen seseorang, sedangkan memotivasi adalah suatu proses pengurusan untuk mempengaruhi perilaku seseorang berdasarkan pengetahuan terhadap “apa yang membuat orang tergerak”. Oleh sebab itu, para guru besar harus memahami asumsi dasar dari motivasi iaitu : pertama, motivasi biasanya memperkirakan sebagai hal yang baik; kedua, motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi seseorang; ketiga, pasokan motivasi yang kurang banyak dan perlu penggantian secara periodik; keempat, motivasi merupakan peralatan yang dapat dipakai oleh guru besar untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam sebuah organisasi (Stoner, Freeman and Gilbert: 1996). Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam proses pengurusan, motivasi dapat terjadi

apabila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan sesuatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Hicks (1995) menggunakan istilah *Teori Motivasi Internal* dan *Teori Motivasi Eksternal*. Motivasi internal berupa dari dalam individu, berbagai keperluan, keinginan dan kehendaknya yang terdapat didalam peribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Motivasi eksternal meliputi kekuatan yang ada diluar dari individu, meliputi faktor pengendalian oleh manajer, juga hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti gaji/upah, keadaan kerja, kecabila perusahaan, dan pekerjaan yang mengandung hal-hal khusus (Penghargaan, pengembangan dan tanggungjawab) (Hicks and Gullet. 1995).

J. Riyanto (1985) mengatakan bahawa motivasi adalah besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, jika motivasi rendah sulit untuk diharapkan produktiviti kerja yang tinggi.

Pendapat Deci yang kutip oleh A. N. Hamid Sayuti (2000) memperkenalkan konsep motivasi instrinsik dan mengideantifikasikan dalam bentuk tingkah sebagai berikut:

1. Seseorang merasa senang terhadap sesuatu, namun lama kelamaan ia akan bosan, namun bila ia dapat mempertahankan rasa senangnya kemungkinan besar akan termotivasi untuk melakukan kegiatan itu.
2. Bilamana seseorang menghadapi cabaran dan ia merasa yakin dirinya mampu, maka biasanya orang tersebut akan mencoba melakukan kegiatan tersebut.

Istilah motivasi berasal dari kata lain iaitu bentuk kata '*movere*' yang bererti menggerakkan (to move). Pengertian motivasi ditafsirkan oleh para ahli secara berbeza-beda sesuai dengan tempat dan keadaan untuk keadaan di mana para ahli ini berada. Dalam hal ini Amstrong (1988) mengemukakan bahawa motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu.

Para ahli, membezakan motif tiga iaitu : (1) Motif atau keperluan organisme yang meliputi keperluan untuk makan, minum, bernafas, seksual, berbuat dan beristirahat; (2) Motif darurat yang merangkumi dorongan untuk menyelamatkan diri, membalas, berusaha dan memburu atau mencari sesuatu; (3) Motif objektif yang meliputi keperluan untuk melakukan eksplorasi, untuk melakukan manipulasi untuk pengembangan hasrat dan minat (Good and Brophy, 1990).

Motif organisme adalah keperluan biologis manusia, sedangkan motive darurat terbentuk untuk menghadapi dunia luar dan motive objektif merupakan minat, hasrat dan keinginan manusia. Istilah motivasi berasal dari kata lain iaitu *mover* yang bererti menggerakkan (*to move*) (Steers dan Poster: 1991) motivasi sebagai sesuatu pendorong atau menggerakkan manusia untuk berperilaku akan mampu mengerahkan seseorang pada tujuan tertentu.

Prach (1986) mengatakan bahawa motivasi adalah "*motivation may be defined as the desire and willingness of a person to expend effort to reach a particular goal or outcome*" (Motivasi adalah keinginan dan kemauan seseorang untuk mencurahkan segala upayanya dalam mencapai tujuan atau hasil tertentu). Sementara Wahjosumijo (1992) memberi pengertian motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi tidak dapat dibahas dengan cermat apabila masih difahami sebagai suatu keperibadian yang dimiliki oleh sebahagian orang saja. Berelson dan Steiner mendefinisikan Motivasi sebagai : "all those inner striving conditions variously described as whises, desire, needs, and the like", dengan demikian motivasi dapat diertikan "keadaan kejiwaan dan sifat mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku

kearah mencapai keperluan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan” (Siswanto Sastrohadiwiryo: 1999).

Gibson, Ivancevich dan Donelly (1997) menyebutkan motivasi adalah suatu dorongan untuk bertindak laku atau dorongan yang ada dalam diri seseorang terhadap kemunculan perilaku secara langsung. Tindakan di atas motivasi adalah intensif iaitu adanya kecenderungan menampilkan perilaku yang langsung dapat diamati. Menurut Indriyo Gito Sudarmo dan I Nyoman Sudita (2000) motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Dalam buku *Management: concepts,Practics, and Skills* motivasi dideafinisikan sebagai keinginan untuk terus berusaha dalam mengejar dan mencapai target individu atau lembaga. Para guru selalu mencoba menunjukkan prestasi mereka dengan sebaik-baiknya agar dapat menunjang prestasi sehingga mendapatkan uang yang lebih banyak sesuai yang diharapkan..

Pada dasarnya, seorang itu selalu meminta dan ingin diperhatikan, dihargai, dan diperlakukan adil. Ciri-ciri bahawa telah terciptanya rasa keadilan dalam sebuah lembaga (organisasi) ialah apabila setiap anggota kumpulan merasa senang atau merasa puas baik terhadap pemimpin mahupun terhadap berbagai peraturan untuk pergaulan dalam organisasi (Jusuf Suit dan Almasdi: 1996).

Berdasarkan pendapat di atas, menunjukkan bahawa guru akan melipat gandakan usahanya bila mempunyai motivasi yang kuat, bila motivasi tidak ada, maka usaha seseorang akan berkurang. Jung (1978) menyatakan : “The concept motivation also implies the energy is involved to the individual a level that enable the performance of appropriate behavior”. (motivasi adalah dorongan atau kekuatan dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak laku atau berbuat sesuatu untuk mencapai suatu tujuan tertentu).

Mempertahankan motivasi kerja peribadi atau guru adalah tugas yang sangat sulit. Longgarnya motivasi guru akan berakibat pada menurunnya jumlah produksi, dan lebih jauh dapat menyebabkan kualiti menurun. Dengan demikian pada umumnya motivasi bekerja didefinisikan sebagai suatu rangkaian kekuatan yang melebihi kekuatan apapun (Jasksson, 1995).

Sedangkan dalam *Motivation In Work Organization* dikemukakan bahawa motivasi adalah faktor penting yang berpengaruh pada guru dalam menjalankan tugas dan aktiviti mereka, fikiran-fikiran dasarnya adalah sebagai berikut : 1) individu mempunyai kesedaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks untuk perasaan bersaing. 2) Sebahagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar dan mengarah pada tujuan. 3) Individu memberikan reaksi, penilaian untuk perasaan terhadap hasil perilakunya ( Lawler, 1994).

De Hand dan Havingrust (1962) menyatakan : “*motivation consist of purpose ambitions, drives, and values*”. (motivasi terdiri dari beberapa komponen yang ditandai dengan adanya tujuan yang konsisten dan keinginan atau ambisi-ambisi yang ingin dicapai). Dorongan-dorongan untuk melakukan suatu kegiatan dengan nilai-nilai yang harus diperhatikan dan dilaksanakan dalam memotivasi seseorang atau suatu kegiatan.

#### **a. Keperluan Manusia Sebagai Motivasi dalam Bekerja**

Alderfer menawarkan teori alternatif yang merupakan perluasan lebih lanjut dari teori Maslow, intinya keperluan manusia dikumpulkan didasarkan tiga komponen:

1. Keperluan akan keberadaan (*Existensi Needs*), keperluan untuk tetap eksis secara fisik mencakup keperluan makan, pakaian, perubahan dan lainnya. Bila dihubungkan dengan teori Maslow sama dengan keperluan fisiologis dan keamanan.

2. Keperluan untuk berhubungan (*Relatedness Needs*), keperluan untuk dapat berhubungan baik dengan orang lain dan secara wajar, ini sama dengan keperluan sosial Maslow.
3. Keperluan untuk berkembang (*Growth Needs*), keperluan untuk boleh meningkatkan diri sesuai dengan kemampuan, kemampuan dan cita-cita. Hal ini merangkumi keperluan pengakuan dan aktualisasi dari Maslow (Delliarnov: 1996).

Di lain pihak teori Maslow terdapat kelemahan atau kekurangan, seperti yang diutarakan oleh Uday Paarek (1984), bahawa : “Tidak ada dalam organisasi manapun keperluan yang lebih tinggi muncul menunggu dipenuhi keperluan yang lebih rendah” .

Menurut pendapat Maslow yang diambil Malayu S.P. Siagian (1999), motivasi adalah Hierarkhi keperluan (*need hierarchy*), sebagaimana dalam bukunya Pengurusan Sumber Daya Manusia, inti dari teori keperluan, manusia tersusun dalam suatu hierarki.

Sedangkan Alderfer yang diambil oleh Steers dan Porter mengemukakan bahawa : “Mengelompokkan keperluan-keperluan manusia menjadi tiga kategori iaitu: keperluan keberadaan, keperluan berhubungan dan keperluan pengembangan“ (Sters dan Porter, 1991).

Berdasarkan analisis Maslow menyebutkan pada setiap manusia ada lima hirarkhi keperluan iaitu 1) keperluan fisiologis (lapar, haus, seks dan lainnya). 2) keperluan rasa aman (keamanan, proteksi fisik dan emosi). 3) keperluan sosial (kasih sayang, persahabatan, rasa memiliki dan dimiliki), 4) keperluan harga diri (harga diri, status, pengakuan, dan perhatian). 5) keperluan perkewujudan diri/aktualisasi diri (pencapaian kemampuan dan pemenuhan keperluan) (Suwanto: 1999).

## **b. Motivasi Dalam Berprestasi**

Dari bermacam-macam alasan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, yang sangat menonjol adalah keperluan akan prestasi, sebagaimana besar orang memiliki perhatian akan keperluan berprestasi. Keperluan berprestasi merupakan motif manusia yang dapat dipisahkan dengan keperluan lainnya.

Greenberg dan Bern (1997) menyatakan bahawa motivasi berprestasi merupakan kekuatan individu untuk melampaui, untuk berhasil pada tugas sulit dan melakukannya lebih baik dari pada orang lain.

Mc. Gregor mengemukakan teori motivasi yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Teori X menyatakan bahawa kebanyakan orang tidak suka bekerja, lebih senang diarahkan atau diperintahkan untuk bekerja, selalu ingin menghindar dari rasa tanggungjawab, kurang berambisi untuk menginginkan keamanan berdasarkan segalanya. Teori Y mengasumsikan bahawa pada hakikatnya orang yang bekerja seperti bermain dan beristirahat sebagai aktifitas fisik dan mental; orang dapat mengawasi dan mengarahkan dirinya sendiri dalam rangka mencapai tujuan; komitmen terhadap tujuan adalah suatu fungsi insentif bersama-sama dengan prestasinya; rata-rata orang yang belajar di bawah keadaan yang wajar ternyata tidak hanya menerima tanggungjawab tetapi juga mencoba untuk bertanggungjawab, orang memiliki kemampuan untuk melakukan pemecahan masalah dalam organisasi disebabkan tahap kreativitas, kepandaian dan imajinasi yang tinggi (Torrington, Weightman and Johns: 1989).

McClelland membezakan keperluan utama manusia ke dalam tiga kumpulan keperluan iaitu; 1) keperluan untuk berprestasi. 2) keperluan untuk bersekutu. 3) keperluan untuk berkuasa. Ketiga mempengaruhi motivasi (Steer dan Poster: 1991).

Menurut McClelland ada tiga keperluan manusia yaitu keperluan untuk berprestasi, keperluan untuk berafilisasi dan keperluan untuk kekuasaan. Ketiga keperluan tersebut terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam belajar. Yang penting dalam ketiga keperluan itu adalah keperluan untuk berprestasi. Ada beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi yaitu: (1) Suka mengambil resiko yang moderat (moderat risk), (2) Memerlukan umpan balik yang segera berdasarkan apa-apa yang dikerjakannya, (3) Memperhitungkan keberhasilan prestasi, bukan penghargaan materi saja, (4) Menurut dengan tugas, (5) Tak mau mengerjakan tugas secara tak sempurna, (6) Komitmen menyelesaikan tugas tinggi (Delliarnov: 1996).

Jadi motivasi mendorong manusia untuk bertindak melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi merupakan sesuatu yang menjelaskan awal, arah, intensitas dan kehadiran tingkah laku individu di dalam mencapai tujuannya. Pada motivasi tercakup konsep-konsep kebiasaan, keperluan untuk berkumpul, ketidaksesuaian dan keinginan (Good and Brophy: 1990).

Sementara Sprintal dan Richard (1990) menyatakan, keperluan manusia terdiri dari: *1) Physiological needs, food, drink, sex, and shelter. 2) Safety and security needs; security, order protection and family stability. 3) Belongingness and love needs; affection, group affiliation and social status. 4) Self-actualization needs; self-fulfilment and achievement of personal goal, ambition and talent.*

Perkembangan motivasi secara umum menunjukkan ada beberapa elemen penting yang dapat memotivasi kereativitas untuk meningkatkan produktiviti guru. Sebagaimana Kennedy (2002) mengungkapkan: *“Seven elements of leadership are necessary in fortering positive employee motivation and increasing productivity end creativity : (1) Sense of mission, (2) Cimpeling role, (3) Personal coaching, (4) High*

*probability or winning, (5) Professional growth, (6) Financial incentives and, (7) Emotional connection*". (untuk mengembangkan motivasi positif terhadap guru kearah peningkatan produktiviti, ada tujuh elemen penting yang perlu diterapkan oleh seorang manager yakni guru diberikan tanggungjawab terhadap tugas, penetapan peraturan perundang-undangan, peningkatan individu melalui pelatihan, kemauan yang tinggi untuk berhasil, meningkatkan profesional, pemberian insentif berupa finansial dan melakukan hubungan emosional).

Lebih lanjut melihat motivasi sebagai tenaga pendorong manusia untuk memenuhi keperluannya, bahkan dikatakan bahawa keperluan dan dorongan dalam diri seseorang harus dipenuhi. Keperluan tersebut tampak dalam aktiviti keseharian seseorang seperti misalnya : minatnya, nilai-nilai yang dianut, sifat, aspirasi dan insentif yang diharapkan dapat diterimanya, yang semua itu akan berpengaruh terhadap tingkah laku individu (Kaminsky and Podell: 1997).

Motivasi juga bererti suatu hubungan antara perasaan dan pemikiran. Rao (1984) bermaksud mengingatkan, bahawa hubungan ini dapat membantu perasaan kita dengan memberikan ekspresi, bimbingan dan memberikan pandangan.

Dengan pengertian tersebut dapat dikatakan bahawa manusia akan melipat gandakan usahanya bila mempunyai motivasi yang kuat, bila motivasi tidak ada, maka seseorang akan berkurang. Jung (1978) menyatakan : "*The concept of motivation also implies the energy that involved the individual to a level that enable the performance of appropriate behavior*". Motivasi adalah dorongan atau kekuatan dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak laku atau berbuat sesuatu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi merupakan keadaan psikologis yang perkewujudanannya dapat dilihat dari tingkah laku seseorang dalam melakukan

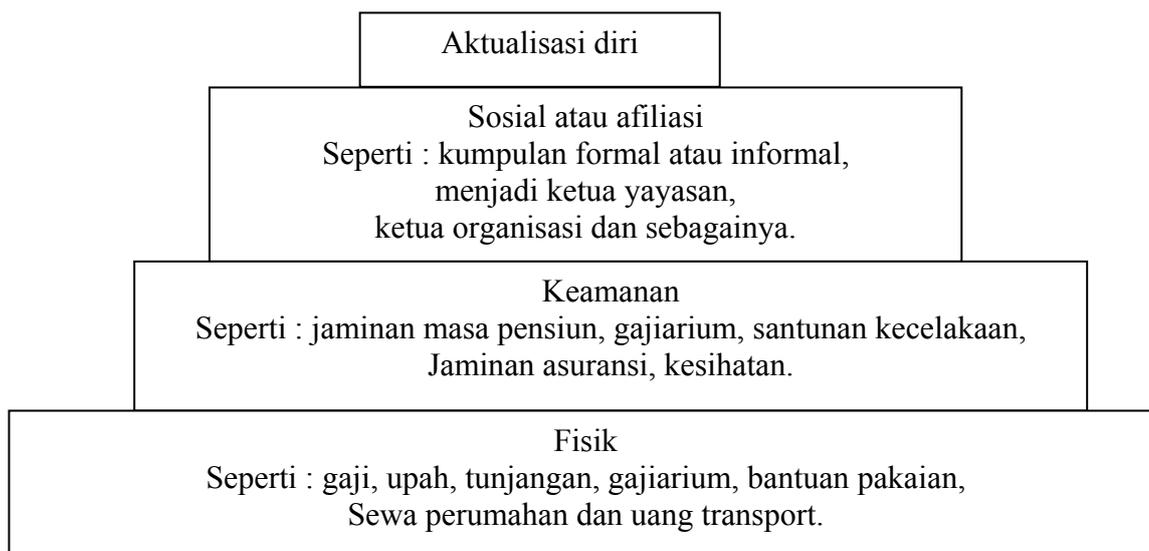
pekerjaannya, kekuatan motivasi seseorang akan sangat ditentukan oleh tahap keperluannya.

Banyak orang berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan seluruh kemampuan yang ada untuk memuaskan keperluan diri. Keperluan (need) yang dimaksud adalah adanya kekurangan secara psikologis maupun fisiologis yang menimbulkan hasil tertentu (Hodgetts: 1975).

Dalam *motivation in Work Organization* (Lawler, 1994) dikemukakan bahwa motivasi adalah faktor penting yang berpengaruh pada pekerja di dalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya. Asumsi-asumsi dasarnya adalah sebagai berikut : (1) Individu mempunyai kesadaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks untuk perasaan bersaing; (2) Sebagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar dan mengarah pada tujuan; (3) Individu memberi reaksi, penilaian untuk perasaan terhadap hasil perilakunya (Lawler: 1994).

Berelson dan Steiner mendefinisikan motif sebagai suatu keadaan di dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan, dan mengarahkan perilaku pada tujuan. Bagi Koontz (1996) motivasi adalah istilah umum merangkumi keseluruhan golongan dorongan, keinginan, keperluan, dan daya yang sejenis. Hal-hal yang menyebabkan seseorang untuk melakukan sesuatu berasal dari luar diri seseorang disebut sebagai motivator.

Sedangkan Luthans merumuskan hierarki keperluan pegawai dalam suatu organisasi yang menjadi dasar motivasi kerjanya sebagai berikut :



Rajah: 2.2: Hierarki Keperluan Menurut Fred Luthans  
 Sumber : Fred Luthans (1995)

Motif diertikan sebagai daya penggerak yang mendorong seseorang melakukan aktiviti-aktiviti tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motif yang sudah aktif disebut motivasi (A. M. Sardiman: 1986).

Menurut Gibson (1997) motivasi merupakan konsep untuk mengrajabkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam diri seseorang individu dalam menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Winardi (1979) mendenifisikan motivasi sebagai keinginan pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Ia juga menyebutkan beberapa faktor penting mempengaruhi motivasi iaitu : (1) keperluan-keperluan peribadi; (2) tujuan-tujuan dan tanggapan-tanggapan orang atau kumpulan yang bersangkutan; (3) cara dengan apa keperluan-keperluan untuk tujuan-tujuan akan direalisasikan.

Hadari Nawawi (1979) mengemukakan bahawa motivasi adalah suatu suasana yang mendorong atau menjadi penyebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau

kegiatan dilakukan secara sadar, meskipun tidak tertutup kemungkinan bahawa dalam keadaan terpaksa seseorang melakukan kegiatan yang tidak disukainya, sehingga kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien.

Studi motivasi sebahagian merupakan studi tentang tujuan, keinginan dan keperluan manusia. Berdasarkan keperluan yang terkenal dalam operasionalnya dipaparkan motif-motif dalam berbagai tahapan. Bila keperluan individu pada tahap yang lebih rendah terpenuhi, maka keperluan-keperluan lain pada tahapan yang lebih tinggi segera timbul.

Berkenaan dengan hal ini, Woodruff (1999) menuliskan, setidaknya ada tiga hal inti dari motivasi yakni : 1) *Achievement* (prestasi). Dimana manusia yang memegang peranan dalam memajukan suatu keadaan lingkungan kerja tertentu, 2) *Affiliation*, manusia yang menentukan motivasi dalam hubungannya tentang kualiti kerja mereka, 3) *Influence* (pengaruh) dimana motivasi merupakan kemampuan manusia dalam mempengaruhi individu lainnya.

Tokoh lain yang telah berjalan dalam merumuskan motivasi adalah Fredrick Herzberg. Dia mengembangkan suatu teori motivasi yang disebut dengan teori 2 faktor. Menurut teori ini kepuasan pada pekerja ditentukan oleh dua kumpulan faktor iaitu maintenance hygiene dan faktor motivator.

Faktor maintenance merupakan faktor yang mencegah perasaan ketidakpuasan para pekerja terhadap pekerjaan dan berusaha untuk mencegah kemerosotan semangat kerja. Tidak adanya faktor ini tidak akan menyebabkan kuat motivasi. Faktor ini meliputi : (1) gaji (*salary*), (2) suasana kerja (*working condition*), (3) keamanan (*security*), (4) kecakapsanaan dan pengaturan (*company policy and administration*), (5)

Perilaku (*behavior*), dan (6) hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) (Steers and Poter: 1975).

Apabila faktor-faktor di atas tidak memadai maka akan menyebabkan timbulnya rasa tidak puas bagi para pekerja. Penyempurnaan faktor-faktor ini akan membantu mengurangi ketidakpuasan pekerja yang sekaligus akan mempengaruhi sifat mereka terhadap pekerja. Oleh sebab itu seorang penyeliaanor harus berusaha untuk mempertahankan atau menciptakan lingkungan yang sehat dan baik.

Disamping itu faktor motivator berhubungan langsung dengan isi pekerjaan (*job content*) yang meliputi : (1) pencapaian prestasi (*achievement*), (2) penghargaan berdasarkan prestasi (*recognition for achievement*), (3) pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), (4) pertanggungjawaban (*responsibility*), (5) kemajuan (*advancement*), dan (6) pertumbuhan (*growth*).

Menurut Wainer (1972), orang-orang mempunyai motivasi berprestasi tinggi ditandai oleh : (1) berusaha untuk melakukan kegiatan yang akan meningkatkan prestasi, (2) berusaha untuk menghindari terjadinya kegagalan, (3) bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi, dan (4) memilih tugas yang mempunyai tahap kesulitan sedang.

Wahjosumidjo (1997) mengatakan bahawa : motivasi sangat mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan sesuatu, mempertahankan kegiatan ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain motivasi sangat mempengaruhi seseorang dalam bertindak. Dengan demikian motivasi ialah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga elemen utama di dalam memahami motivasi, yaitu (1) keinginan yang kuat, (2) perilaku dan (3) kearah tujuan (Lawler: 1994)

Kerana itu motivasi dapat dikatakan sebagai keinginan, keperluan dan minat yang mendorong, mengaktifkan dan mengarahkan individu untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi dapat ditahapkan dari sumber-sumber internal dan eksternal, keperluan fisiologis (makan, minum) adalah contoh sumber internal, sedangkan keperluan akan lingkungan sosial adalah contoh sumber-sumber eksternal, kadang kata motivasi merupakan interaksi dari faktor internal dan faktor eksternal (Middlemist dan Hit: 1981).

Sementara Prach (1986) menjelaskan tentang motivasi adalah, “ *motivation may be defined as the desire and willingness of a person to expend effort to reach a particular goal or outcome*”.

Mempertahankan motivasi kerja peribadi atau guru adalah pekerjaan yang sangat sulit. Menurunnya motivasi kerja guru akan berakibat pada menurunnya jumlah hasil kerja, dan lebih jauh dapat mengakibatkan menurun kualiti kerja guru. Dengan demikian pada umumnya motivasi bekerja dideanifisikan sebagai suatu rangkaian kekuatan yang melebihi kekuatan apapun (Prach; 1986).

Sedangkan menurut Lawler (1994) Motivasi adalah faktor penting berpengaruh pada pekerja di dalam melaksanakan tugas dan aktiviti, hal ini di dasarkan berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut : (1) Individu mempunyai kesedaran yang bervariasi, tujuan yang kompleks untuk perasaan bersaing; (2) Sebahagian besar perilaku individu dilakukan dengan sadar dan mengarah pada tujuan; (3) Individu memberi reaksi, penilaian untuk perasaan terhadap hasil perilakunya.

Indriyo Gitosudarmo dan I. Nyoman Sudita (2000) mengemukakan tentang motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu.

Kemudian Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) menyebutkan motivasi adalah suatu dorongan untuk bertindak laku atau dorongan yang ada dalam diri seseorang terhadap kemunculan perilaku secara langsung. Tahapan di atas motivasi adalah intensitas yaitu adanya kecenderungan menampilkan perilaku yang langsung dapat diamati.

Teori Model harapan mempunyai sejumlah implikasi nyata seperti dijelaskan sebagai berikut :

- a. Menentukan insentif yang mudal. Jika insentif menjadi motivator maka akan sesuai untuk individu yang terlibat. Pimpinan akan menentukan insentif apa yang diinginkan oleh bawahannya dengan reaksinya dalam situasi yang berbeza-beda dan menanyakan imbalan apa mereka inginkan.
- b. Menentukan prestasi yang diinginkan. Ideantifikasi tahap prestasi atau perilaku yang diinginkan sehingga dapat memberitahu kerja apa yang akan dilakukan agar mereka diberi insentif.
- c. Mengaitkan insentif dengan prestasi. Untuk mempertahankan motivasi insentif yang layak harus jelas dikaitkan dengan suatu prestasi dalam jangka waktu yang singkat.
- d. Menganalisa faktor-faktor yang mengurangi efektifitas insentif. Perbezaan antara rencana insentif dengan pengaruh lain di dalam lingkungan kerja memungkinkan dilakukannya penyesuaian di dalam sistem insentif.
- e. Memastikan insentif mencukupi. Insentif yang kecil akan menjadi motivator yang kecil pula ( Pusaka : 1990).

Motivasi merupakan proses yang tidak dapat diamati, tetapi boleh ditafsirkan melalui tindakan individu yang bertindak laku, sehingga motivasi merupakan kontruksi

jiwa, kedudukan motivasi sejajar dengan isi jiwa sebagai cipta (kognisi), karsa (konasi) dan rasa (emosi) yang merupakan tridaya. Apabila cipta, karsa dan rasa melekat pada diri seseorang, dikombinasikan dengan motivasi, dapat menjadi catur daya atau empat dorongan kekuatan yang dapat mengarahkan individu mencapai tujuan dan memenuhi keperluan (Robert, 1976).

Dalam menjalankan organisasi sekolah seorang guru besar secara operasional dibantu oleh beberapa kerabat kerja, kerabat kerja itu, yakni seluruh guru dan guru yang telah diberi tugas tertentu sesuai dengan bentuk dan struktur organisasi sekolah yang dikelola seorang pemimpin sekolah/yayasan. Dengan demikian, lewat pembahagian tugas ini diharapkan mampu mengendalikan roda kehidupan sekolah. Namun demikian, kadang-kadang tugas yang diemban oleh seorang guru dapat dilakukan dengan baik, juga tidak baik seperti yang diharapkan oleh guru besar. Kegagalan dalam menjalankan tugas sebenarnya disebabkan beberapa variabel, seperti: insentif kurang, lingkungan kerja kurang sesuai, kecakapsanaan dan faktor motivasi guru.

Variabel-variabel ini sangat kompleks sifatnya. Namun begitu, faktor motivasi merupakan postulatisasi yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Ini beralasan sebab secara teoritis seorang guru akan dapat bekerja dengan didasari oleh adanya motif-motif tertentu yang mengejawantahkan tujuan yang diharapkan selama ia bekerja pada sebuah sekolah. Berdasarkan motif-motif perbuatan ini sudah tentu bergantung pada individu/guru itu sendiri. Huraian ini memberikan indikasi bahawa motivasi dapat ditafsirkan dan diertikan berbeza oleh setiap guru sesuai dengan tempat dan keadaan dari tiap-tiap individu (Buchori Zainum: 1995)

Motivasi juga dipandang sebagai bahagian integral dari pengaturan keguruan dalam cakupan proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya dalam satu organisasi.

Manusia atau guru merupakan salah satu daya utama yang potensial dalam menentukan arah bagi kelancaran arah roda kehidupan sekolah. Konsep motivasi setidaknya perlu mendapat perhatian yang optimal bagi setiap sekolah. Sehubungan hal ini, konsep dasar motivasi harus dihayati betul oleh guru. Ini mengingatkan bahwa secara teoritis ada hubungan saling bergantung antara motivasi dan sifat guru dalam rangka mencapai prestasi guru yang optimal. Itu sebabnya, konsep motivasi bagi sekolah merupakan salah satu strategi dalam mengoperasikan dan mengatur sifat guru dan prestasi mereka (Buchori Zainum: 1995).

Ada beberapa teori yang memberikan petunjuk tentang motivasi. Dari teori-teori ini cenderung menggaris bawahi, bahwa motivasi merupakan motor/pengendali. Cara kerja yang mempengaruhi juga prestasi guru. Koonts (1980) dan kawan-kawan menggaris bawahi: "*Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal.*"

Definisi ini menyatakan bahwa motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan keperluan untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan proses atau faktor pendorong mengapa orang harus berbuat dengan cara tertentu. Proses motivasi merangkumi : (1) Pengenalan dan penilaian keperluan yang belum terpuaskan, (2) Penemuan tujuan yang akan memuaskan keperluan, (3) Penentuan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan keperluan (Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Pengurusan: 1978).

Pada sisi lain, S.P Siagian (1984), mengemukakan yang melandasi motivasi itu sebenarnya tanggapan seseorang tentang keperluan dan tujuan seseorang. Ini berarti, bahwa kuat tidaknya tanggapan seseorang berdasarkan suatu keperluan tertentu sangat dipengaruhi oleh harapan dan kemampuan dalam memenuhi keperluannya. Kecenderungan dalam memenuhi harapan tersebut biasanya didasari berdasarkan pengalaman, masa pengalaman tersebut kemungkinan merupakan pengalaman sendiri,

pengalaman orang lain, atau orang-orang yang dihormati/diayomi. Kemampuan pemuasan keperluan itu tidak boleh lepas dari kemampuan seseorang. Itu sebabnya, tanggapan seseorang merupakan juga kemampuan pemuasan terhadap keperluannya. Seorang akan memberikan andil terhadap tumbuhnya interpretasi peribadi tentang kenyataan yang ada dalam rangka memenuhi keperluan seseorang.

Dalam memberikan motivasi kepada guru seorang guru besar harus memperhatikan : (1) nilai yang diharapkan, (2) kekuatan untuk mendapatkan nilai tersebut (Heijdrahman R dan S. Husnan. 1982).

Kedua prinsip ini dapat dijelaskan, umpamanya bila memimpin dalam hal ini guru besar ingin menyelesaikan suatu target tertentu dalam waktu yang relatif singkat maka ia dapat memberi upah tambahan kepada guru untuk mengejar target tersebut. Namun, bila upah (gaji) tambahan itu terlalu rendah (nilai yang diharapkan terlalu rendah), kemungkinan motivasi yang dirangsang oleh guru besar akan tidak efektif atau sebaliknya, meskipun guru besar memberikan upah tambahan yang tinggi (nilai yang diharapkan cukup tinggi) maka motivasi tidak akan efektif. Hal ini disebabkan oleh adanya keterbatasan waktu. Kerana itulah dalam memberikan motivasi kita perlu mempertimbangkan kedua prinsip itu secara terpadu.

Motivasi ini tumbuh dari pengaruh dalam diri guru itu sendiri dan dari luar. Secara psikologis munculnya motivasi bersandar pada motivasi dari dalam (*internal motivation*) dan motivasi dari luar (*external motivation*).

Sebagai misal, seseorang dapat bekerja dengan giat bahkan dapat mengembangkan dirinya untuk berprestasi, berdasarkan kekuatan yang mempengaruhi alam fikirannya. Lewat tanggapan ini ia akan mengubah perilakunya ke dalam keadaan yang ia hadapi. Dengan kata lain, ia dapat bekerja dengan giat kerana dorongan yang memunculkan dari dalam diri sendiri. Motivasi ini cenderung kita golongan, motivasi

internal, dengan kata lain munculnya motivasi internal disebabkan oleh adanya keinginan khusus yang khasiat dalam diri guru itu. Orang lain dapat berusaha mempengaruhi dia, tetapi keputusan apa yang akan dia pilih dalam bekerja bergantung pada prestasi individual.

Dalam hal ini, seorang guru dapat bekerja dengan giat bahkan ia dapat berprestasi dengan baik kerana adanya faktor-faktor pendorong di luar dirinya. Faktor-faktor pendorong ini memberi jalan bagi guru dalam memacu keinginan dalam bekerja. Akibat adanya pengaruh dari luar yang kuat terhadap tanggapan guru yang bekerja akan menimbulkan satu perubahan perilaku yang mendasari apresiasi dan pemikiran para guru. Motif-motif dorongan ini condong kita sebut sebagai motivasi eksternal.

Di sisi lain, motivasi eksternal ini dapat dirangsang lahirnya motivasi internal. Bahkan sebaliknya, motivasi eksternal akan menguatkan motivasi internal, dalam perilaku guru sehari-hari pasti para guru akan memberikan reaksi baik positif maupun negatif terhadap sesuatu yang dilaksanakan oleh guru besar. Maka, guru besar semestinya cepat tanggap dalam memasok sejumlah upaya menumbuhkan motivasi eksternal yang kelak menimbulkan tanggapan positif dari pada gurunya.

Tanggapan positif ini akan menunjukkan bahawa para guru yang bekerja semata-mata untuk keuntungan organisasi dan dirinya sendiri. Itu sebabnya, jalan ditempuh oleh guru besar dapat bertumpu pada eksplorasi/penumbuhan motivasi eksternal yang positif maupun negatif.

Motivasi positif adalah proses yang mencoba mempengaruhi guru dengan giat dan berprestasi. Rangsangan ini kemungkinan besar dilakukan dengan memberi “hadiah” kepada guru yang bekerja giat, dan berprestasi. Dengan adanya rangsangan untuk mendapatkan hadiah inilah setidaknya mempengaruhi keinginan guru untuk memenuhi target yang diharapkan.

Guru besar merasa perlu untuk melakukan upaya pemunculan motivasi negatif. Motivasi ini sering disebut peringatan kehilangan jabatan, penghasilan, pengakuan, skorsing (pemecatan) terhadap guru yang melanggar kecakapsanaan sekolah atau mengingkari tugas-tugas sebagai guru.

Dengan hukuman-hukuman yang konstruktif paling tidak akan memberikan dorongan kepada guru dalam bekerja dan mengembangkan diri untuk kemajuan organisasi. Penekanan motivasi negatif ini terkadang menimbulkan hal yang negatif pula terhadap guru.

Proses tata kerja yang mekanisme akan menghambat keharmonisan hubungan kerja antara guru besar dan guru. Di sisi lain, hal ini akan menutup kemungkinan guru untuk bekerja dengan prestasi yang lebih tinggi kerana didasari berdasarkan loyalitas sekolah tanpa memperhatikan perbezaan individual dalam berprestasi. Ini sebabnya, untuk mengberdasarkan kedua kesenjangan fenomena di atas maka sebaiknya kedua motivasi negatif dan positif perlu diselaraskan dan diterapkan pada sekolah.

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) bahawa 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 tanggung jawab 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 di bawah purata dan hanya 18.4% di atas purata.

#### **2.2.4 Kepuasan Kerja**

Beberapa alasan yang menjelaskan kenapa pentingnya suatu lembaga pendidikan untuk memperhatikan masalah kepuasan kerja para guru, bahkan dianjurkan untuk dipelajari secara khusus mengenai kepuasan kerja iaitu : (1) Kepuasan sering dikatakan dipengaruhi oleh bermacam-macam hal positif dalam lingkungan tempat kerja. pekerja akan bahagia saat menjadi produktif, apa lagi yang berhubungan dengan tempat kerja, dan diantara insentif itu juga dengan adanya pergi ekstra dan lain-lain. mereka akan menikmati meskipun tidak efek yang diharapkan mampu terwujud; (2) Pertimbangan yang sederhana adalah adanya suatu pertanyaan tentang ukuran kepuasan, kerana faktor-faktor yang menentukan kepuasan berbeza antara satu individu dengan lainnya, pekerjaan dan usaha; (3) Yang pantas dipertimbangkan adalah kebanyakan kita menghabiskan waktu hidup kita di tempat kerja, siap dalam kerja atau selalu berpikir tentang kerja. Maka, menciptakan suatu tempat kerja untuk membantu perkembangan kepuasan kerja antar pegawai adalah melalui suatu sasaran yang ideal bagi dirinya (Sweeney & McFarlin, 2002).

Kepuasan kerja akan nampak apabila seseorang telah mendapat penghargaan kerana prestasi, dapat mempertanggungjawabkan pekerjaan yang dikerjakan, mendapat

perhatian dari berdasarkan atau pimpinan atau mendapatkan insentif yang dirasakan lebih dari yang dilakukannya. Sebagaimana Porter nyatakan dalam teori ketidaksesuaian yang diambil oleh Indriyo (2000) “mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan”.

Selain itu Robbins (1996) menyatakan bahawa kepuasan kerja merupakan suatu sifat umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih diantara banyaknya insentif yang diterima oleh seorang pekerja dan banyaknya yang mereka terima sesuai dengan keyakinannya.

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja berhubungan dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka (T. Hani Handoko: 1998).

Kepuasan guru terhadap pekerjaannya menunjukkan kesesuaian antara harapan yang muncul dan insentif yang disediakan pekerjaan, kerana ia bergabung dalam suatu organisasi menjadi pegawai atau guru, dia membawa sejumlah hasrat atau keinginan dalam bentuk harapan, sebagaimana Covey (1994) nyatakan yang diambil oleh Budijanto “Kepuasan merupakan fungsi dari harapan sekaligus realisasi. Harapan (dan kepuasan) terletak di dalam lingkaran pengaruh kita”. kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai (guru) tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Davis dan Newstrom: 2001). Sehingga kepuasan kerja dapat diperhatikan melalui sifat didasarkan pada aspek pekerjaan yang bervariasi.

#### **2.2.4.1 Kepuasan Batiniyah**

Biasanya orang cenderung berfikir gaji yang tinggi akan mendorong seorang guru untuk berprestasi untuk mendorong untuk merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya, namun kenyataan gaji yang tinggi tidak menjamin ini dapat

diamati banyak lembaga pendidikan yang telah memberikan gaji atau upah yang tinggi kepada para gurunya tetapi justru guru nya merasa tidak puas oleh kerana penghargaan atau pujian yang tidak nampak.

Menurut Herzberg ada beberapa faktor penting yang terlibat dalam faktor kepuasan pegawai, iaitu prestasi, pengakuan, kemajuan, pekerja itu sendiri, pertumbuhan dan tanggungjawab, (Hersey dan Blanchard: 1993) Faktor tersebut dinamakan motivator atau pemuas, yang apabila dioptimalkan akan membuahkan kepuasan kerja bagi para guru, tetapi tidak adanya faktor inipun tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Pada bahagian lain Herberg menyatakan ada faktor lain sebagai pemeliharaan (maintenance) atau kesihatan (hygienic). Faktor ini merupakan kecabila dari organisasi atau perusahaan, penyeliaan teknik, hubungan dengan penyelia, hubungan dengan rekan sejawat, hubungan dengan bawahan, gaji, keamanan kerja, kehidupan peribadi, situasi pekerjaan dan status (Hersey dan Banchard: 1993). Faktor tersebut apabila kualitasnya kurang memadai akan menimbulkan ketidakpuasan. Dari pendapat Herzberg dapat difahami bahawa faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan pekerjaan, iaitu : (1) penghargaan dan prestasi, (2) pencapaian prestasi, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) pertanggungjawaban, (5) kemajuan, (6) pertumbuhan dan peningkatan.

Sedangkan faktor yang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan meliputi: (1) gaji, (2) keamanan, (3) keadaan kerja, (4) kecabila organisasi, (5) penyeliaan, (6) hubungan antar peribadi.

Perhatian juga merupakan faktor utama yang dianggap penting dalam kepuasan guru. Para guru akan merasa puas dalam bekerja, apabila prestasi dan cara kerja mereka mendapat perhatian dari manajemen (Hersey dan Banchard: 1993). Dengan

demikian dapat dikatakan bahawa tidak semua kepuasan guru dapat diukur dengan materi (uang).

Kepuasan kerja guru merupakan keadaan psikologis guru yang berkaitan dengan perasaan puas/terpuaskan yang disebabkan oleh adanya keadilan, keamanan, kesesuaian harapan dengan pekerjaan dan suasana lingkungan kerja yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu syarat pertama untuk mendapatkan kepuasan kerja bagi seorang guru adalah bahawa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya, sehingga guru tersebut dapat berhasil melaksanakan tugasnya sampai tuntas. Dengan demikian pemuas instink keahlian atau keterampilan dapat dicapai oleh guru. Prestasi atau hasil kerja guru dapat memberikan status sosial, respect dan pengakuan dari lingkungan kerjanya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat guru akan banyak memberikan hambatan, bahkan menimbulkan frustasi yang justru akan menimbulkan ketegangan yang sering kali menjelma dalam sifat dan tingkah laku agresif, banyak kritik atau protes, memberontak atau perilaku negatif.

Pendapat lain mengatakan bahawa sebuah pekerjaan dikatakan memuaskan jika ada keselarasan antara sifat-sifat pekerjaan dan keperluan-keperluan orang tersebut (Strauss and Sayles, 1996). Dengan demikian keselarasan sifat dan keperluan dan suatu keperluan dari suatu pekerjaan dapat membuat adanya kepuasan bagi seorang anggota kumpulan.

Hal lain juga dikemukakan oleh Patrick dan Lewis (1995) bahawa kepuasan kerja dianggap sebagai sifat seorang terhadap pekerjaan itu sendiri teori tersebut menyatakan bahawa setiap individu mempunyai keperluan yang berbeza-beda

termasuk keperluan aktualisasi diri, motivator, prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Kepuasan kerja sangat didominasi oleh beberapa model, yaitu pemenuhan keperluan, ketidak sesuaian, nilai pencapaian kerja dan keadilan. Model-model tersebut mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja.

Perhatian dan penghargaan guru besar akan menempati pada tempat utama dalam kepuasan guru. Guru malah akan merasa tersinggung apabila semuanya mudalai dengan uang. Uang tidak akan ada ertinya bila pihak pengurusan tidak memberikan perhatian. Oleh kerana itu, kepuasan guru merupakan suatu perasaan peribadi setiap guru, yang kadang-kadang bertentangan dengan perasaan kumpulan, kerana tujuan dari masing-masing orang berbeza.

Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Dengan begitu seseorang akan terpuaskan, jika tidak ada selisih antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan actual. Semakin besar kekurangan dan semakin besar hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidak puasannya. Sebaliknya semakin besar jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima dan kelebihanannya menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan merasa puas. Bila telah tercapai suatu kepuasan kerja guru, maka dengan sendirinya guru akan lebih giat lagi bekerjanya dengan segenap kemampuan yang ada pada diri guru itu sendiri.

#### **2.2.4.2 Kepuasan Lahiriyah**

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktiviti. Salah satu aktiviti itu dikewujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Adapun salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya keperluan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat

bergantung dari kepentingan individu, oleh kerana itu untuk menjawab tahapan keperluan manusia tersebut, kemudian Abraham Maslow, merumuskan suatu teori “hirarki keperluan”.

Keperluan-keperluan manusia itu digolongkan dalam lima tahapan, iaitu : keperluan fisiologis, keperluan keamanan, keperluan sosial atau berkumpulan, keperluan penghargaan, untuk keperluan aktualisasi diri (Udai Pareek: 1996).

Teori keperluan yang terajahkan, merupakan salah satu teori yang memotivasi guru atau pegawai. Selain itu pemberian motivasi merupakan kewajipan bagi setiap pimpinan agar para guru dapat lebih giat lagi dalam bekerja, sehingga tercapai suatu kepuasan kerja bagi para gurunya.

Sehingga dapat dinyatakan bahawa kepuasan guru dan ketidakpuasan guru merupakan dua hal yang berbeza. Ertinya faktor motivator berkaitan dengan kepuasan guru namun tidak berkaitan dengan ketidakpuasan guru. Faktor hygienic berkaitan dengan ketidakpuasan guru namun tidak berkaitan dengan kepuasan guru.

Diantara teori kepuasan kerja adalah teori dua faktor. Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja antara lain:

- a. Kondisi ekstrinsik pekerjaan, yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan, faktor-faktor ini berkaitan dengan keadaan pekerjaan (*job context*) yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut: 1) Gaji, 2) Jaminan pekerjaan, 3) Kondisi kerja, 4) Status, 5) Kebijakan perusahaan, 6) Kualiti penyelesaian, 7) Kualiti hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan sesama pekerja, 8) Jaminan sosial (Wahyusunidjo, 1997).

b. Kondisi intrinsik pekerjaan yang apabila kondisi tersebut ada dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut dengan nama faktor pemuas (*satisfiers*). Faktor-faktor pemuas tersebut adalah sebagai berikut: 1) Prestasi, 2) Pekerjaan itu sendiri, 3) Tanggungjawab, 4) Kemajuan-kemajuan, 5) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi (Wahyusunidjo, 1997).

Teori dua faktor memprediksikan bahwa perbaikan dalam motivasi hanya akan nampak jika tindakan manager tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan tetapi juga pada faktor kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri (Indriyo Gitosudanno, M.Cora (Hons), I Nyoman Sudita, 1997).

Masing-masing individu selalu berusaha memenuhi kebutuhannya, dan kebutuhan tersebut tidak selalu sama, namun berbeda satu sama lain, pemuasan atas kebutuhan tidaklah mudah sehingga diperlukan upaya maksimal dari setiap individu.

Tiap orang ingin mencari kepuasan dalam pekerjaannya, akan tetapi tidak selalu kepuasan itu diperolehnya karena ada yang menghalanginya (S.Nasution, 1983). Pernyataan ini memperjelas bahwa usaha seseorang dalam memuaskan atas kebutuhannya semakin ketat pula persaingan yang harus dilalui.

Kotter mengatakan bahwa mengukur kepuasan kerja seseorang, adalah dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya didapatkan, dengan kenyataan yang dirasakan (Kotter dan Hoskett, 1997). Selanjutnya hal yang sama juga dikemukakan oleh Locke yang berpendapat bahwa orang akan merasa puas, bila tidak ada perbezaan antara yang diinginkan dengan tanggapan berdasarkan kenyataan. Meskipun terdapat *discrepancy*, namun *discrepancy* yang bersifat positif, orang akan lebih puas. Apabila

semakin jauh kenyataan yang dirasakan (*discrepancy negative*), maka akan semakin besar ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Lebih lanjut Porter juga mengusulkan agar dalam pengukuran mengenai kepuasan kerja hendaknya unsur-unsur kepentingan, harapan dan kenyataan boleh diukur. Program kualiti hidup bekerja merupakan upaya menciptakan suatu tempat kerja yang mampu meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan pegawai. Memasukkan program kualiti hidup bekerja secara umum mampu memenuhi semua keperluan pegawai (Bateman & Snell, 2002).

Keadaan rekan sejawat juga akan mendorong kearah terciptanya kepuasan guru. Rekan sejawat yang saling menghormati, bersifat ramah dan penuh kekeluargaan, akan mengantar kearah kepuasan guru. Begitu pula dalam hal pekerjaan, perlu ada kesesuaian dengan keperibadian.

Pada dasarnya kepuasan guru merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tahap kepuasan yang berbeza-beza sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi tanggapannya terhadap kegiatan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan.

Teori Zaleznik yang dikembangkan oleh Adams, yang beranggapan bahawa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak berdasarkan suatu situasi. Perasaan *equite* dan *inequity* berdasarkan suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya sendiri dengan orang lain yang sekelas, sekantor, seangkatan mahupun yang bekerja ditempat lain. Dimana terdapat tiga elemen dalam teori *equity*, iaitu *input*, *outcomes*, *comparison person dan equity-inequity* (Wexley & Yukl: 1994).

Input merupakan segala sesuatu yang sangat berharga yang dirasakan oleh para guru sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, misalkan : pengalaman, kepandaian, prestasi yang meningkat, jumlah hari kerja, peralatan pribadi, dan lain sebagainya. Sedangkan out comes adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan oleh guru sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya : pembahagian keuntungan, upah, lambang status, penghargaan, pengakuan prestasi atau pengakuan diri.

*Comparison person* ini dapat berupa seseorang diperusahaan yang sama atau ditempat lain, atau boleh pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau. Sementara equity-inequity adalah pernyataan perbandingan antara *ratio input outcomes* dirinya dengan *input-outcomes* orang lain (*comparison person*). Bila seimbang dianggap adil (*equity*) dan apabila tidak seimbang (*over conversation inequity*) boleh menimbulkan kepuasan, sebaliknya (*under conversation inequity*) maka boleh menimbulkan ketidakpuasan.

Guru akan merasakan kepuasan kerja jika pada guru tersebut memiliki insentif yang diterima berdasarkan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari di kantor melebihi tenaga yang diterima, ongkos individu yang dikeluarkannya, dan selisih insentif yang diterima dan masih ada cukup untuk menjalani hidupnya sehari-hari. Salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia untuk bekerja adalah keperluan, manusia memiliki keperluan yang harus dipenuhi dan pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan dari individu tersebut.

Dari huraian tersebut diatas, merajahkan kepuasan guru akan pekerjaannya menunjukkan pada kesesuaian antara harapan yang dirasakan dan insentif yang diberikan pekerjaan, dimana setiap orang yang bergabung dalam suatu organisasi atau lembaga sebagai guru, akan membawa untuk seperangkat keinginan, keperluan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja. Selain itu dari pengertian di

atas dapat dikatakan bahawa kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja yang diwujudkan terhadap pekerjaannya (Vroom: 1995). Sesuatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan keperluannya. Kepuasan khas merupakan bahagian dari kepuasan am iaitu sebagai hubungan antara aspek situasi dan reaksi pekerja (Cranny, Smith and Stone. Ed., 1992). Kepuasan kerja dapat dirumuskan bahawa apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terdapat ketidak sesuaian yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum, sehingga menjadi ketidak sesuaian guru terhadap pekerjaannya.

Konsep kepuasan kerja menjadi tidak mudah dan kerana berhubungan dengan perasaan dan tanggapan manusia. Pekerja merasa memiliki kepuasan kerja jika memiliki tanggapan bahawa insentif yang diterimanya berdasarkan pelaksanaan pekerjaan melebihi tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkannya dan selisih yang masih ada cukup untuk menjalani hidupnya (Fraser, 1993).

Sebagai pekerja yang masuk dan bergabung dengan suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, keperluan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk suatu harapan yang diharapkannya dapat dipenuhi oleh organisasi dan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan didapat jika ada kesesuaian antara harapan yang ada pada pekerja dengan insentif yang didapat. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya yang didasari baik oleh insentif material mahupun psikologis (non material).

Para pakar yang telah melakukan studi terhadap kepuasan kerja, menyatakan dengan alasan yakni :

- (1) kualiti pengalaman kerja mempunyai implikasi penting terhadap kesihatan mental untuk penyesuaian psikologis seorang.
- (2) Kepuasan kerja mempunyai akibat-akibat baik langsung mahupun tidak langsung terhadap efektif organisasi (Wexley dan Yulk: 1992).

Sebagaimana yang dikemukakan Kieth di atas, menunjukkan bahawa faktor persekitaran mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja seseorang. Di samping itu, seseorang akan timbul kepuasan kerjanya apabila menganggap suatu pekerjaan itu penting dalam kehidupan, sedangkan kepuasan kerja itu sendiri akan didapat mempengaruhi kepuasan hidupnya. Stoner mengemukakan bahawa : Satu kumpulan mengkaji penelitian yang berbeza tentang kepuasan kerja. Mereka menemukan bahawa hubungan antara kepuasan kerja dengan karakteristik pekerjaan itu sendiri lebih tinggi pada yang mempunyai keperluan pertumbuhan yang tinggi (Stoner dan Freman, 1994).

Dari pengertian di atas, merajahkan bahawa seorang guru akan mendapatkan kepuasan kerjanya apabila tugas pekerjaan yang dikerjakan sesuai yang di inginkan, dan mendapatkan kepuasan kerja apabila insentif yang diterima melebihi dengan apa yang dikerjakannya.

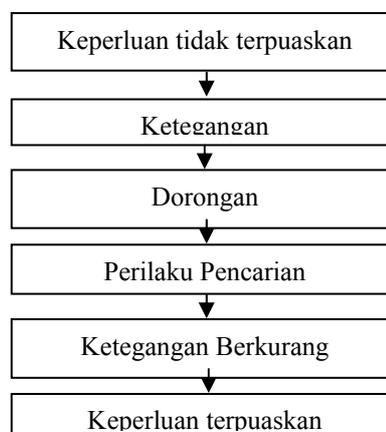
Dari beberapa pengertian dan teori kepuasan kerja tersebut, kepuasan kerja seseorang individu tergantung pada karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Pengertian dimaksud juga mengandung makna, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tahap kepuasan yang berbeza sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut, maka semakin tinggi tahap kepuasan kerja yang dirasakan, begitu juga sebaliknya. Motivasi dan kepuasan pegawai bertindak sebagai umpan balik bagi organisasi dan aktiviti pegawai harian yang

berhubungan dengan lembaga (Werther, and Davis, 1996). Dalam hal ini adalah seorang guru dalam proses pembelajaran di sekolah tempat dia bekerja.

Adam Indrajaya mengemukakan alasan yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja “1). Pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian; 2). Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup; 3). Pekerjaan yang menyediakan pengetahuan yang cukup lengkap; 4). Pimpinan yang lebih baik mendorong terciptanya hasil yang tidak terlalu banyak atau ketat melakukan penyeliaan; 5). Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai; 6). Pekerjaan yang memberikan cabaran yang lebih mengembangkan diri; 7). Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan” (Adam Indrajaya : 1989).

Sedangkan menurut Coleman dan Muhammad (1989), mendefinisikan kepuasan kerja, yakni merupakan respon seseorang ( sebagai pengaruh ) terhadap bermacam-macam persekitaran kerja yang dihadapinya. Sementara Byars (1991) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai sifat am seseorang tentang pekerjaan. Benton (1991) secara singkat mengatakan kepuasan kerja adalah fungsi dari prestasi. Dengan demikian kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor persekitaran, pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan dan dengan adanya rasa kepuasan di dalam diri guru akan mempengaruhi guru untuk lebih berprestasi.

Proses terjadinya kepuasan guru seperti terlihat pada rajah 2.3



Rajah 2.3: Proses Terjadinya Kepuasan

Sumber : Robbins, 1996. *Organizational Behavior : Concept, Controversies and Application*. 7<sup>th</sup> Englewood Cliff. Prentice-Hall, p. 213.

Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, seorang guru yang terpuaskan akan lebih menyukai pekerjaannya dibandingkan dengan seorang guru yang tidak terpuaskan, dengan demikian kepuasan kerja terhadap seseorang dalam bekerja sangat mempengaruhi terhadap prestasinya.

Sedangkan Greenberg dan Baron (1995) mengemukakan, bahwa faktor-faktor individu dalam hubungannya dengan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Kepribadian.

Kepuasan kerja berhubungan dengan kepribadian, diantaranya aktualisasi diri, kemampuan menghadapi cabaran dan tekanan.

b. Status dan Senioritas.

Kedudukan dan status mempengaruhi kepuasan kerja guru , semakin tinggi hirarki didalam organisasi lebih mudah guru tersebut untuk puas.

c. Kesesuaian dengan minat

Minat kerja guru menentukan tahap kepuasan kerjanya. Semakin sesuai minat guru dengan kenyataan yang ditemui dalam tugas maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

d. Kepuasan hidup.

Seorang guru yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, juga akan cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Wexley dan Yukl (1977) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”. ada pula yang mendefinisikan sebagai pernyataan emosional yang positif (Athanasίου dan Robinson: 1973). Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sifat dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pegawai (Vroom: 1995). Sedangkan Blum (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sifat am yang merupakan hasil dari beberapa sifat khas terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian dari dan hubungan sosial individual di luar kerja. Smith (1955) memberikan pengertian tentang kepuasan kerja sebagai “sifat individu terhadap pekerjaannya”, yaitu sejauh mana faktor-faktor didalam pekerjaan dapat memenuhi keperluan peribadinya. Menurut Sutrisno Hadi (1966), kepuasan kerja dapat diertikan perasaan ketentraman batin yang dialami selama pegawai berada dalam pekerjaannya.

Pada umumnya orang berpendapat kalau seseorang bekerja, maka gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja, kerana dengan mendapatkan gaji maka para pegawai dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataannya banyak perusahaan yang telah memberikan gaji yang tinggi tetapi masih banyak pegawai yang tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja guru dalam suatu lembaga pendidikan akan terlihat sebagai berikut: Pertama : tingkat kehadiran guru mengajar sangat tinggi; Kedua : datang ke sekolah tepat waktu, keterlambatan (sangat rendah; Ketiga : jumlah guru yang keluar sangat sikit; Keempat : keluhan-keluhan guru keluar sangat sikit; Kelima : tingkat kesihatan mental dan fizikal semakin meningkat; Keenam : jumlah guru yang *turn over* juga sangat kecil; Ketujuh : prestasi semakin menunjukkan peningkatan (Shann, 1998).

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru, seyogyanya pemimpin perlu memahami dan memberikan kepuasan hidupnya. Hal ini diungkapkan oleh Keith yang menyatakan bahawa kepuasan kerja adalah sebagai bahagian dari kepuasan hidup, sifat lingkungan seseorang diluar pekerjaan mempengaruhi perasaan pekerjaan didalam melaksanakan aktiviti kerjanya. Di samping itu kerana pekerjaan merupakan bahagian penting kehidupan maka kepuasan kerja juga mempengaruhi kepuasan hidupnya.

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 dosokong 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 di bawah purata dan hanya 51.6% di atas 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. Walaubagaimanapun mereka berpuas hati terhadap aspek yang berkaitan dengan pencapaian dan tanggungjawab sebagai pengajar di maktab tersebut.

### **2.2.5 Pengurusan Konflik**

Dalam suatu organisasi konflik tidak dapat dihindarkan baik konflik antar peribadi, konflik antar bahagian dalam organisasi dan bahkan konflik antara berdasarkan dengan bawahan dan mungkin merembet kepada konflik dengan persekitaran tempat bekerja. Kerana sering terjadinya konflik dalam organisasi kerja maka perlu dikendalikan atau diurus agar tidak merugikan semua pihak yang ada dalam organisasi.

Secara sederhana manajemen konflik adalah kemampuan organisasi atau pimpinan dan organisasi mengendalikan atau mengatur konflik yang terjadi agar tidak menjadi sumber masalah dalam organisasi. Bila diertikan secara parsial manajemen konflik terdiri dari dua kata yaitu kata pengurusan dan kata konflik. Pengurusan diertikan: "Segenap perbuatan menggerakkan sekumpulan orang dan mengerahkan kemudahan dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (Parieta Westra. Ed: 1982).

Menurut Manulang pengurusan adalah: "seni dan ilmu perencanan, pengorganiasian, penysusunan, pengarahan dan penyeliaan daripada sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu (Manulang: 1987)." Sedangkan menurut Ulbert Silalahi (1992) pengurusan adalah: "kegiatan mendayagunakan sumber-sumber ( manusia dan material) dan tugas melalui kegiatan perencanaan, pengorgnaisasin, pengaturan staf, kepemimpinan dan

pengontrolan sehingga individu dan kumpulan yang bekerja bersama dapat bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi.”

Dari beberapa pengertian tentang pengurusan di atas pengertian pengurusan dalam penelitian ini adalah kegiatan untuk mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi daripada sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Pengurusan sering digunakan untuk menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi dalam organisasi. Konflik adalah: “segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan (Wahyusumidjo: 1987).” Sifat berlawanan ini ditunjukkan dalam bentuk perselisihan dan pertentangan yang terjadi baik antar individu maupun antara kumpulan bahkan sampai menghalangi pencapaian tujuan oleh pihak lain yang berselisih. Seperti diungkapkan oleh Wexly dan Yukly: “konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak (*two parties*) yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya (Wexley dan Yukl: 1992).”

Sedangkan konflik menurut Robbins adalah: “suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama (Robbins. 1996). Dalam pengertian ini konflik diartikan saling memberi kesan negatif oleh pihak-pihak yang melakukan konflik kepada pihak lainnya.

Pada prinsipnya konflik akan terjadi manakala suatu kumpulan atau perorangan dalam usahanya mencapai tujuan terhalang oleh pencapaian tujuan orang atau kumpulan lain. Dengan demikian kepentingan seorang atau kumpulan orang terhalang oleh kepentingan orang atau kumpulan orang lain.

Ada beberapa pandangan mengenai konflik baik pandangan lama mahupun pandangan baru. Menurut pandangan lama konflik merupakan hal yang buruk keranaanya harus dihindari. Menurut pandangan lama konflik terjadi disebabkan kerana adanya ketidaklancaran komunikasi dan tidak adanya kepercayaan untuk ketidakterbukaan dari berbagai pihak yang saling berhubungan. Menurut pandangan lama konflik terjadi kerana pada diri manusia terdapat sifat-sifat \yang bersifat manusia seperti: sifat menentang, sifat saling akan bersaing. Di samping sifat tersebut dalam diri manusia juga terdapat sifat baik, dapat dipercaya dan dapat bekerjasama. Kerana memandang konflik dari segi-segi kemanusiaan manusia, sehingga pandangan lama sering disebut dengan aliran manusiawi (*human relations*). Menurut Wahyusumidjo 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) Lingkungan mempunyai peranan yang sangat besar terhadap kemungkinan timbulnya konflik, (4) Manusia pada dasarnya adalah mahluk yang memiliki sifat-sifat positif, boleh bekerjasama dan dapat dipercaya.

Di samping pandangan lama di atas terdapat juga pandangan baru mengenai konflik yang sangat berbeza dengan pandangan lama. Menurut pandangan baru konflik itu adalah baik dan diperlukan dalam suatu organisasi walaupun diperlukan pengaturan-pengaturan tertentu. Menurut pandangan baru tentang konflik dipengaruhi oleh latar belakang pemikiran sbegai 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 meperoleh penghargaan, pemenuhan berbagai keperluan, status, tanggungjawab, bahkan juga untuk memperoleh kekuasaan,

(3) Apabila pandangan lama, menganggap persekitaran mempunyai peranan 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 buru. Tetapi manusia itu sendiri akan sangat didorong oleh berbagai gejala, seperti agresifitas, self seeking, dan naluri berkompetisi (Wahyusimdjo: 1987).

Ada beberapa hal yang menjadi sumber konflik dalam organisasi iaitu: a) Manusia dan perilakunya, b) Struktur organisasi; c) Komunikasi (Wahyusumidjo: 19987).”

Oleh Wexley dan Yukl (1992) sumber konflik lebih disebut dengan hal-hal yang menyebabkan terjadinya konflik. Menurutnya ada enam kategori pemula yang menyebabkan terjadinya konflik: “(1) persaingan terhadap sumber-sumber; (2) saling memerlukan pekerjaan, (3) kekaburan dan profesi tugas, (4) Problema status; (5) rintangan komunikasi; (6) sifat-sifat individu.”

Menurut Wahyusumidjo (1987) : “konflik terjadi dapat berbentuk antar perseorangan, perseorangan dengan kumpulan, antar kumpulan dengan organisasi dan dapat pula antara organisasi dengan organisasi lain.”

Sedangkan menurut Adam Indrajaya (1989) dalam suatu organisasi konflik yang terjadi memiliki tiga bentuk iaitu: “konflik dalam kumpulan sendiri (*within groups conflict*), konflik antar kumpulan (*conflict between groups in a perticular organization*) dan konflik antar organisasi (*conflict between organization*).”

Berdasarkan pendekatan-pendekatan umum dalam pengurusan konflik terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengurus konflik dalam organisasi, iaitu:

- a. Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, menekankan perlakuan yang jujur terhadap pegawai, untuk meredakan pemenuhan **yang** dapat diramalkan.
- b. Mengubah pengaturan arus kerja, disain pekerjaan, berdasarkan profesi kerja untuk aspek-aspek lain dari hubungan kerja antar peribadi dan antar kumpulan, yang dengan cara ini dapat meningkatkan atau mengurangi kemungkinan konflik.
- c. Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerjasama.
- d. Mendirikan posisi-posisi khusus yang bertanggungjawab untuk mendiasi, arbitrase atau juru damai pihak ketiga agar dapat mempermudah penyelesaian jenis-jenis konflik yang dapat diramalkan.
- e. Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang memunyai orientasi tujuan yang berlainan terwakili dalam kumpulan pembuat keputusan (misalnya: wakil-wakil buruh dalam dewan direktur, wakil-wakil pelajar dalam senat fakultas) agar supaya dapat mendorong konfrontasi yang konstruktif untuk menurunkan keperluan masing-masing mempercayakan pada taktik-taktik paksaan dan merusak.
- f. Melatih pejabat-pejabat kunci mengenai cara-cara yang tepat tentang taktik-taktik untuk mengberdasarkan konflik. Misalnya, melatih para manajer lini bagaimana menyelesaikan konflik dengan personalia staf dan dengan pejabat serikat buruh lokal (Wexley dan Yukl: 1992).

Apabila telah terjadi konflik dalam suatu organisasi dan antar organisasi perlu dipakai strategi untuk memecahkannya. Menurut Wahyusumidjo (1987) ada 8 strategi yang boleh diperuntukkan untuk penanggulangan konflik meliputi:

- a. pemecahan permasalahan;
- b. perundingan atau musyuarat
- c. mencari lawan yang sama
- d. meminta bantuan pihak ketiga;
- e. mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang saling konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi;
- f. peningkatan interaksi dan komunikasi;
- g. latihan kepekaan
- h. koordinasi.”

Pendekatan lain yang disarankan oleh Lous Pondy dalam menyelesaikan konflik organisasi, antara lain meliputi pendekatan berikut ini (Miftah Thoha; 1996).

- a. Pendekatan tawar menawar ( *Bargaining Approach* )

Pendekatan ini dalam cara-cara yang dilakukan oleh bangsa Indonesia ialah dengan mesyuarat seperti yang dikemukakan di atas. Model pendekatan ini sebenarnya

menyelesaikan konflik organisasi yang memperselisihkan mengenai tuntutan-tuntutan alokasi dana yang terbatas. Strategi yang dipakai untuk menyelesaikan konflik seperti ini ialah "*bergaining*" di sekitar usaha-usaha untuk menaikkan memusatnya dana-dana yang tersedia dari beberapa unit yang saling bersaing untuk mendapatkan dana-dana tersebut.

b. Pendekatan Birokrasi

Pendekatan ini diperuntukkan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi kerana persoalan-persoalan hirarki baik vertikal, *horizontal*, mahupun hubungan-hubungan otorita dalam susunan hirarki organisasi. Konflik ini terjadi kerana pimpinan atau berdasarkan akan melakukan kontrol terhadap bawahan, dan bawahan tersebut menolak kontrolnya. Strategi untuk mengberdasarkan konflik seperti ini ialah mengganti aturan-aturan birokrasi yang impersonal dengan cara-cara kontrol yang personal.

c. Pendekatan Sistem

Kalau pendekatan *bargaining* menekankan pada masalah persaingan antara beberapa unit organisasi, dan pendekatan birokrasi menekankan pada kualitasnya melakukan kontrol, maka pendekatan sistem ini menekankan pada kesulitan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan koordinasi. Pendekatan sistem ini secara utama untuk menyelesaikan hubungan yang bersisi horisontal antara beberapa fungsi-fungsi dalam suatu organisasi. Strategi yang dipakai untuk menyelesaikan konflik dari persoalan ini dapat dikemukakan berdasarkan dua strategi utama berikut ini:

- dikurangi perbezaan yang mencolok dari tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan cara menyempurnakan insentif atau dengan cara seleksi yang tepat, latihan profesi atau memperbaiki prosedur kerja.

- Dikurangi saling memerlukan fungsional antar beberapa satuan organisasi, dengan cara mengurangi tekanan-tekanan dan bermesyuarat, atau dengan mengendorkan beberapa skedul.

Dari teori dan pendapat mengenai pengurusan konflik penulis memiliki sintesa teori yang dimaksud dengan pengurusan konflik adalah mengatur, mengorganisasikan dan mengawasi pertentangan yang terjadi baik antar individu dengan individu, antar individu dengan kumpulan dan kumpulan dengan kumpulan agar untuk menjaga kelangsungan hidup dan efektif organisasi.

Adapun tanda pengurusan konflik meliputi: (1) Pencegahan konflik; (2) Upaya mengurangi konflik; (3) Strategi penanggulangan konflik, (4) Pendekatan pemecahan konflik; (5) Peranan kepemimpinan dalam penyelesaian konflik.

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 innstitusi yang tertentu dalam masyarakat yang berbeza.

### **2.2.6 Suasana kerja**

Keberadaan suasana kerja dalam suatu organisasi dirasakan penting untuk diperhatikan secara lebih seksama untuk menghasilkan prestasi pekerja yang lebih maksimal. Dalam perbuatan sehari-hari, profesi merupakan suatu organisasi kerja yang terdiri berdasarkan unsur-unsur yang ada didalamnya. Organisasi diertikan sebagai

wadah untuk proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hirarkhi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Newell: 1978). Unsur yang dimaksud merupakan bahagian-bahagian penting dalam organisasi, meliputi : a) adanya dua orang atau lebih, b) adanya maksud untuk kerja sama, c) adanya pengetahuan hubungan, dan d) adanya tujuan yang hendak di capai.

Keberadaan setiap organisasi memiliki budaya, tradisi dan cara tindakan sendiri yang secara keseturuhan menciptakan iklimnya. Dalam konteks organisasi, suasana diertikan sebagai keseluruhan sistem yang mempengaruhi sekumpulan orang atau organisasi. Dalam hal ini meliputi perasaan dan sifat terhadap sistem, sub sistem, berdasarkan atau sistem lain tentang pegawai, pekerjaan, prosedur dan sebagainya (Sanwoto: 1985).

Dengan demikian organisasi merupakan suatu sistem yang akan menciptakan suatu suasana tertentu dalam suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Milton bahawa suasana merujuk pada karakteristik internal suatu organisasi, bahkan suasana merupakan sebahagian dari produk lingkungan (Milton: 1981). Dengan demikian suasana merupakan suasana khas yang terjadi di dalam lingkungan organisasi dan merupakan akibat atau pengaruh dari suasana yang terjadi pada lingkungan organisasi tersebut.

Suasana kerja merupakan jumlah total berdasarkan sifat-sifat pekerja pada sebuah perusahaan khususnya yang berkenaan dengan kesihatan dan persekitaran kerja (Sikula: 1976). Dari pendapat ini difahami bahawa suasana kerja merupakan sifat pegawai terhadap kesihatan dan persekitaran kerja yang terdapat di dalam pekerjaannya. Bagaimana keadaan tempat kerjanya, apakah menurut mereka memenuhi standar kesihatan atau tidak, begitu juga bagaimana pengaruh pekerjaan terhadap kesihatan para pegawai, apakah mereka boleh menerima hal tersebut atau justru sebaliknya. Demikian

pula keadaan lingkungan kerjanya, apakah para pegawai tersebut boleh menerima atau tidak.

Menurut Luiser (1986) suasana kerja dalam organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan para anggotanya. Dari pendapat ini dapat dimengerti bahwa suasana organisasi merupakan suasana yang terdapat di dalam organisasi dan yang dirasakan para anggota organisasi tersebut dalam menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini mengandung pengertian bahwa masing-masing anggota organisasi mempunyai tanggapan yang berbeda satu sama lain terhadap suasana yang terjadi di dalam organisasi tersebut.

Sebagaimana dikatakan oleh French (1978) bahwa suasana kerja dalam organisasi adalah suatu kumpulan tanggapan dan perasaan para anggota organisasi tentang berbagai aspek pada organisasi tersebut. Di sini suasana kerja merupakan kumpulan berbagai tanggapan dan perasaan para anggota organisasi tentang berbagai hal yang terjadi pada organisasi tersebut, seperti gaya kepemimpinan para pejabat atau pimpinan, komunikasi sesama pegawai, kemudahan yang ada dan sebagainya. Pendapat yang senada dikatakan oleh Callahan dan Flenor (1988) bahwa suasana kerja dalam organisasi adalah tanggapan tentang karakteristik dan kualitas budaya organisasi.

Suasana kerja pada hakikatnya merupakan rangkaian keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan secara langsung ataupun tidak langsung oleh para pegawai yang diperkirakan merupakan kekuatan yang besar dalam mempengaruhi perilaku pegawai (Donnelly, Jr., Gibson and Ivancevich: 1988).

Dengan demikian dapat difahami bahwa suasana kerja merupakan tanggapan para anggota organisasi tentang suasana yang terjadi di dalam organisasi masing-masing organisasi mempunyai tanggapan yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat diambil pengertian bahwa suasana kerja merupakan suasana yang terdapat dalam lingkungan kerja organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku para pegawai. Jika suasana kerja yang terbentuk dalam suatu organisasi sudah sesuai dengan apa yang diinginkan dan diperlukan para pegawai, maka para pegawai akan berperilaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Sebaliknya, jika hal itu dirasakan oleh para pegawai tidak sesuai dengan apa yang diinginkan dan diperlukan maka perilaku mereka akan berlawanan dengan sesuatu yang telah ditetapkan, bahkan boleh merusak (distruktif) dari tatanan yang sudah ada.

Selain pengertian di atas Anastasi mengatakan bahwa suasana kerja dalam organisasi mengacu pada ciri-ciri organisasi yang diamati secara objektif yang terutama efektif dalam mempengaruhi sifat dan prestasi anggota-anggotanya (Anne Anastasi: 1993). Pendapat ini memberikan pengertian bahwa suasana kerja dalam organisasi itu menunjukkan karakteristik atau ciri-ciri suatu organisasi dan antara organisasi yang satu dengan yang lain berbeza. Di samping itu, suasana kerja juga bersifat relatif, tidak stabil, suatu saat boleh berubah dan hal itu akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut.

Jadi suasana yang terdapat dalam suatu organisasi akan mempengaruhi perilaku para anggotanya di dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Semua itu akan berpengaruh terhadap prestasi para pegawai tersebut.

Dalam hal ini Stoner (1996) berpendapat bahwa suasana kerja dalam organisasi merupakan serangkaian sifat yang merajahkan sebuah organisasi, yaitu : 1) membezakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, 2) secara relatif tidak selamanya melewati akhir waktu, dan 3) mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi.

Hodgetts (1987) mengatakan bahwa suasana kerja dalam organisasi juga berhubungan dengan serangkaian sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan oleh

pegawai dan dapat menjadi sebagai kekuatan besar dalam mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Sifat-sifat tersebut meliputi gaya kepemimpinan, struktur organisasi, pembahagian kerja, standar pekerjaan, insentif, nilai-nilai bekerja dan dukungan. Di sini Hodgetts melihat suasana kerja sebagai suasana yang terjadi dalam suatu persekitaran kerja dan yang dirasakan oleh para pegawai organisasi tersebut.

Lebih lanjut Dwivedi (1981) mengatakan bahawa suasana kerja dalam organisasi didefinisikan sebagai sekumpulan ciri-ciri atau tanda-tanda yang dirasakan dan dianggap mempunyai pengaruh terhadap kemauan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi untuk memberikan prestasi yang terbaik.

Senada dengan pendapat di atas, Cushway dan Lodge (1999) mengatakan bahawa suasana kerja dalam organisasi bersumber pada perasaan dan gerak hati para pegawai dan mewakili suasana kerja organisasi. Hal ini akan mempengaruhi motivasi dan perilaku di dalam organisasi tersebut. Dari pendapat ini dapat difahami bahawa suasana organisasi merupakan suasana yang terjadi di dalam organisasi dan hal ini akan mempengaruhi perilaku para anggota organisasi tersebut.

Selain pendapat di atas, dikemukakan pula oleh Valenz dan Hodgetts (1985) bahawa suasana kerja dalam organisasi berhubungan dengan hal-hal yang terdapat dalam lingkungan kerja yang dirasakan para pegawai dan hal ini akan mempengaruhi perilaku kerja mereka. Sementara Higgins (1982) berpendapat, suasana kerja dalam organisasi berpengaruh terhadap produktiviti kerja dan kepuasan kerja para pegawai. Jadi suasana kerja akan mempengaruhi perilaku dan semangat kerja para pegawai di dalam menjalankan tugas-tugasnya dan juga kesediaan pegawai untuk mencurahkan perhatian dan kemampuannya secara optimal ke dalam berbagai aktiviti organisasi.

Untuk menghasilkan suasana kerja yang sihat dalam organisasi, semestinyalah organisasi dituntut untuk mengembangkan seperangkat nilai-nilai utama, pengertian,

aturan implisit untuk mengatur perilaku pegawai sehari-hari di tempat kerja, Adapun ciri-ciri suasana kerja dapat dilihat berdasarkan :

1. Struktur (*structure*) yaitu derajat pembahagian pekerjaan menurut tahapannya.
2. Cabaran dan tanggungjawab (*challenge and responsibility*) faktor yang mengukur tanggapan mengenai cabaran, tuntunan terhadap pekerjaan dan kesempatan dalam erti pencapaian.
3. Kehangatan dan dukungan (*Warmth and Support*) yaitu faktor yang menekankan kepada penguatan secara positif dibandingkan dengan hubungan terhadap prestasi,
4. Ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*) yaitu faktor yang mengukur penekanan terhadap ganjaran dan hukuman di dalam pelaksanaan kerja.
5. Konflik (*conflict*) yaitu ukuran berdasarkan atmosfer yang dapat diamati yang berlangsung di antara individu dan unit-unit yang bersaing dalam organisasi.
6. Standar prestasi dan harapan (*performance standard and expectations*) yaitu faktor yang mengukur pentingnya prestasi dan kejelasan ekspektasi berkaitan dengan prestasi yang berlangsung di dalam organisasi. identitas organisasi (*organizational identity*) merupakan tanggapan loyalitas anggota organisasi (Davis and Newstrom. 1993).

Davis (1992) menjelaskan, bahawa suasana belajar di sekolah menyenangkan apabila 10 tanda terpenuhi dengan baik. Kesepuluh tanda dimaksud berupa: (1) kualiti kepimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi timbal balik, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggungjawab, (6) insentif yang adil, (7) beban pekerjaan yang wajar, (8) adanya kesempatan, (9) pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar, (10) keterlibatan dan adanya keiktsertaan dari personal yang ada di sekolah.

Dengan demikian suasana kerja dalam organisasi itu perlu diperhatikan oleh setiap lembaga, khususnya lembaga pemerintahan sebagai tempat diadakan penelitian ini, kerana hal itu berkaitan dengan kemanusiaan dan produktiviti kerja. Untuk itu diperlukan strategik tertentu dalam mengubah dan memperbaiki suasana kerja dalam kantor iaitu : 1) strategik klinis, 2) strategik pengembangan personalia, dan 3) strategik pengembangan organisasi.

- a. Strategik klinis dimulai dengan memeriksa keadaan atau dinamika kantor, kemudian diadakan diagnosis terhadap keadaan itu dan dideskripsikan

- kelemahan-kelemahannya. Berdasarkan dasar ini dibuatkan program untuk menyesuaikan atau memperbaikinya, lalu dilaksanakan, dipantau dan dimonitor.
- b. Strategi pengembangan personalia, memperbaiki suasana kerja dalam organisasi terutama melalui perkembangan profesi para pegawai.
  - c. Sedangkan strategik pengembangan organisasi, dalam hal ini bukanlah individu yang dikembangkan tetapi sistem organisasi. Dengan sendirinya suasana kerja juga akan berubah seperti nilai-nilai, keyakinan dan standar sosial untuk teknik antar hubungan (Hoy and Mishcell: 1978).

Berdasarkan huraian di atas, hakikat suasana kerja dalam penelitian ini dibahas tentang sejauh mana penilaian atau tanggapan pegawai terhadap suasana atau lingkungan kantor Dengan tanggapan yang diberikan oleh pegawai sudah positif maka prestasi yang dihasilkan akan tinggi pula.

Suasana kerja yang sehat dan nyaman dalam suatu organisasi akan memicu para pegawai untuk berprestasi dan akan terbentuk suatu persaingan yang sehat dengan memperlihatkan prestasi yang tinggi. Dengan kata lain, bila suasana kerja yang tercipta dalam kantor sudah mencerminkan apa yang diharapkan oleh pegawai, maka pegawai merasa betah dan bersemangat dalam menjalankan setiap kewajiban dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian dan teori tentang suasana kerja di atas dapat disimpulkan suasana kerja adalah suasana atau keadaan yang dapat mempengaruhi proses dan hasil kerja baik yang berasal dari dalam diri mahupun dari luar persekitaran kerja.

Adapun tanda suasana kerja meliputi: 1) ekologi (gedung, kemudahan sekolah dan keadaan bangunan); 2) milliu (berkaitan dengan guru motivasi, perilaku, kepuasan), 3) sarana dan prasarana sekolah; 4) untuk budaya.

Hasil kajian menunjukkan bahawa “tingkat suasana oranisasi sekolah mencapai 83,95% dan termasuk dalam kategori sangat kondusif “ (Muslim: 200:78). Tahap suasana kerja tinggi hal ini selari dengan pendapat bahawa 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.

### **2.2.7 Gaya Kepimpinan Guru besar**

Kewujudan pemimpin menurut pendapat Gage yang diambil oleh Kartono (1994) menyebutkan bahawa seorang pemimpin merupakan seorang pemandu penunjuk, penuntun dan komandan".

Kata kepimpinan sering diterjemahkan sehari-hari dengan suatu proses yang berkenaan dengan kemampuan dan cara seseorang individu dalam mengatur, menata dan menyelesaikan suatu hal dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Ismail Wirawan (2002) mendefinisikan kepimpinan. sebagai proses pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk menginterprestasikan keadaan (lingkungan organisasi), pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama dan tim kerja dan mengorganisir dukungan dan kerjasama orang dari luar organisasi. Dalam erti lainnya, kepimpinan adalah pengaruh seseorang terhadap aktiviti kumpulan dan ia dipercayai dibandingkan dengan anggota kumpulan lainnya (Denmark: 1976).

Lebih lanjut Stoner (1994) mengungkapkan kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kumpulan. Sementara Robbins (2001) berpendapat kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kumpulan ke arah tercapainya tujuan, melalui kekuasaannya dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi individu lain yang berada dibawah tanggungjawab dan kekuasaannya untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan kata lain kepemimpinan merupakan kemampuan individu atau kepala pejabat atau pimpinan untuk menggerakkan individu lain untuk pencapaian suatu tujuan tertentu yang telah digariskan oleh organisasi.

Dengan demikian diketahui bahawa kepemimpinan merupakan ketaatan (*followership*) atau keinginan orang untuk mengikuti seseorang lainnya yang dianggap sebagai pemimpin (O'Donnell. and Weihrich: 1984).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, diketahui bahawa kata kepemimpinan tersebut merupakan kepentingan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini berpengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengorganisir hubungan-hubungan dalam sebuah organisasi.

Sementara Gardner (1990) mengatakan bahawa kepemimpinan adalah proses membujuk oleh seseorang yang menyebabkan suatu kumpulan mengikuti tujuan yang diselenggarakan oleh pemimpin dan para pengikutnya, untuk mencapai tahap keberhasilan yang tinggi.

Dengan demikian kepemimpinan merupakan proses pemimpin untuk mempengaruhi seorang bawahannya tentang sifat, perilaku pendapat, nilai-nilai, norma dalam rangka merealisasikan tujuan suatu organisasi. Lebih lanjut Agus Dharma (1994) menyebutkan tentang keberadaan pimpinan dalam organisasi merupakan aspek penting

dalam mengelola organisasi sebab kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Dalam hal ini Duncan (1983) memandang kepemimpinan adalah ciri pengaruh yang dimiliki oleh seseorang yang diterapkan dalam situasi tertentu untuk diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Dengan mengacu pada teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan lebih luas, dimana pengaruh kepemimpinan tidak hanya terbatas pada organisasi formal tetapi juga berlaku pada organisasi informal. Lain halnya dengan istilah pimpinan, yang terbatas hanya berlaku pada organisasi yang bergerak di bidang usaha untuk mencari keuntungan, atau organisasi yang menekankan pelayanan kepada masyarakat.

Pengertian tersebut bertujuan untuk menegaskan bahwa seorang pemimpin itu adalah unsur subjek yang memberikan bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada orang lain untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, perananan kepemimpinan adalah bagaimana seorang pegawai mau menerima bimbingan, tuntunan dan petunjuk yang ia berikan hingga mencapai tujuan yang diharapkan.

Pendapat lain yang berkembang dalam dunia kerja mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan seni dalam mengkoordinasikan dan memberi motivasi kepada individu-individu dan kumpulan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Piffner dan Prethus: 1980), melalui suatu kebijakan dan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pimpinan.

Sementara kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan kemampuan direktur dalam memimpin, mengarahkan dan mendorong para pegawai yang berada di bawah kepemimpinannya untuk bekerja dengan segenap kemampuan dan menghasilkan prestasi yang tinggi.

Adapun berkenaan dengan kata "gaya" dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia bermakna "cara melakukan sesuatu" (Poerwadarmirna: 1992) . Sementara dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia "gaya" diterjemahkan dengan kekuatan; kesanggupan untuk berbuat, dalam menjalankan organisasi dan mengkoordinasikan para pegawai yang berada dibawah kekuasaannya (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan: 1996).

Sementara bila kedua kata "gaya dan Kepimpinan" bila dipadukan akan bermakna norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku individu lain untuk melakukan suatu pekerjaan dalam usaha mencapai tujuan melalui cara yang diterapkan seorang pemimpin. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat diartikan dengan usaha untuk menyelaraskan tanggapan diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi. Di samping itu, gaya kepemimpinan boleh juga diartikan dengan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha: 1995).

Adapun gaya kepemimpinan yang sering digunakan oleh seorang pimpinan dapat dikelompokkan kepada tiga model gaya kepemimpinan iaitu ; 1) Otokratik, 2) Demokratik, dan 3) *Laissez faire* (Tubbs: 1984).

1) Kepimpinan otokratik pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian dan tercapinya tujuan. Untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan untuk bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan otokratis lebih condong diperuntukkan seperti gaya militeristik, dimana bawahan bekerja sesuai dengan intruksi atau sering disebut dengan garis komando. Gaya otokratis menjadikan bawahan hanya sebagai pekerja semata tanpa ada kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreativiti.

- 2) Kepimpinan demokratik adalah gaya kepimpinan yang banyak menekankan partisipasi pengikutnya dan kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota selalu diberi kesempatan untuk menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepimpinan ini mengutamakan pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggungjawab bagi pelaksananya. Atau dengan kata lain bahawa partisipasi memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan diri sendiri. Gaya kepimpinan demokratis juga merupakan gaya kepimpinan yang saling berhubungan antara pimpinan dan bawahan, atau sering disebut dengan hubungan timbal balik. Pemimpin memberikan instruksi kemudian diteruskan oleh bawahan dengan menelaah dan mencari jawaban terbaik dari pola kerja yang dirajahkan oleh pimpinan. Gaya kepimpinan ini sering lebih efektif bila dibandingkan dengan gaya otokratik.
- 3) Kepimpinan *laissez faire* (bebas) adalah gaya kepimpinan yang lebih banyak memberikan tekanan kepada keputusan kumpulan. Dalam gaya ini seorang pemimpin menyerahkan keputusan kepada keinginan kumpulan. Apa yang baik menurut kumpulan, itulah yang menjadi keputusan dan pelaksanaannya tergantung pada kemauan kumpulan. Gaya kepimpinan *laissez faire* juga menempatkan pemimpin sebagai penerima semata, atau sering disebut dengan pemimpin pasif. Gaya kepimpinan ini memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk bekerja sesuai dengan keinginan mereka. Namun gaya kepimpinan model ini terlihat kurang berkesan bila dibandingkan dengan gaya kepimpinan demokratis dimana bawahan bekerja tanpa mengetahui tahap keberhasilan atau target yang harus dipenuhi.

Dengan penerapan gaya kepemimpinan ideal dalam kepemimpinannya, tokoh pemimpin dapat semaksimal mungkin mengarahkan para pegawai tentang tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang berkesan dan efisien dengan cara memberi motivasi untuk mempengaruhi tanggapan pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Lebih lanjut lagi, gaya kepemimpinan juga merupakan pola perilaku yang diperlihatkan orang tersebut pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang diungkapkan orang lain (Kadarman A.M. dan Yusuf Udaya: 1992), yang berada dibawah kekuasaannya. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku para pegawai untuk bekerja dengan segenap kemampuan dan berusaha menghasilkan prestasi yang tinggi.

Dengan landasan berbagai teori dan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahawa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Jadi seorang kepala harus menemukan gaya kepemimpinan mana yang sesuai dengan situasi dan keadaan sehingga berhasil menggerakkan para pegawai untuk bekerja. Gaya kepemimpinan juga merupakan kemampuan seorang pemimpin atau kepala kantor untuk mempengaruhi para pegawai agar berusaha meningkatkan kemampuannya dalam menangani berbagai bentuk suasana dalam persekitaran kerja yang menjadi tanggungjawabnya.

Bertitik tolak dari berbagai teori dan paparan di atas, dapat diajukan beberapa tanda yang diduga berhubungan dengan gaya kepemimpinan iaitu : 1) mengarahkan, 2) mempengaruhi, 3) tanggungjawab, 4) perhatian, 5) otokratik, 6) demokratik, 7) Laissez faire, 8) situasional, 9) pencapaian tujuan.

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.

### **2.3 Kajian Yang Berkenaan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Frennd W, Hart terhadap 3.725 pelajar Sekolah Menengah Berdasarkan di Amerika Syarikat disimpulkan sepuluh sifat yang disenangi pelajar terhadap guru adalah: (1) Suka menolong pekerjaan sekolah dan menerangkan pelajaran dengan jelas dan mendalam untuk menggunakan contoh-contoh yang baik dalam mengajar; (2) Periang dan gembira, memiliki perasan humor dan suka menerima lelucon berdasarkan dirinya;(3) Bersifat bersahabat, merasa sebagai anggota dalam kumpulan kelas; (4) Menaruh perhatian dan memahami muridnya; (5) Berusaha agar pekerjaan menarik, dapat membangkitkan keinginan-keinginan bekerjasama dengan murid-murid; (6) Tegas, sanggup menguasai kelas dan dapat membangkitkan rasa hormat pada pelajar; (7) Tidak ada yang lebih disenangi, dan dan tak pilih kasih, tak ada

anak emas atau anak tiri; (8) Tidak suka mengomel, mencela dan sarkatis; (9) Pelajar benar-benar merasakan, bahawa ia mendapatkan sesuatu dari guru; (10) Mempunyai peribadi yang dapat diambil contoh dari pihak pelajar dan masyarakat persekitarannya (E. Mulyasa: 2005).

Berdasarkan hasil penelitian Mary H. Shan (1988) Kepuasan kerja guru dalam suatu lembaga pendidikan akan terlihat sebagai berikut: Pertama: tahap kehadiran guru mengajar sangat tinggi, Kedua: datang ke sekolah tepat waktu, keterlambatan sangat rendah, Ketiga: jumlah guru yang keluar sangat sedikit, Keempat: keluhan-keluhan guru keluar sangat sedikit, Kelima: tahap kesihatan mental dan fisik sesemakin meningkat, Keenam: jumlah guru yang *turn over* juga sangat kecil, Ketujuh: prestasi sesemakin menunjukkan peningkatan.

Dari studi perpustakaan yang penulis lakukan, banyak peneliti telah melakukan beberapa penelitian. Salah satunya adalah hasil penelitian oleh Sutermeister tentang hubungan motivasi kerja dan produktiviti kerja, ia mengungkapkan bahawa motivasi kerja dengan produktiviti kerja mempunyai hubungan yang positif dan bererti. Hal ini dijelaskan bahawa produktiviti kerja berkisar 90% bergantung kepada prestasi tenaga kerja. Sedangkan prestasi tenaga kerja untuk 80– 90% tergantung pada motivasinya untuk bekerja (J. Ravianto: 1985).

Hasil kajian Taufik Kuntarto (2004) yang menunjukkan bahawa motivasi kerja mempengaruhi sebesar 52,4% produktivitas 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.

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 disbanding motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri.

Kajian Tschannen-Moran, (2001) mendapati hampir 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, profesionalisme 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.

Sebuah study di Texas Amerika Syarikat yang dilakukan William dan kawan-kawan mengukur suasana belajar sekolah dengan faktor-faktor sebagai berikut: *respect, trust, high morale, opportunity for input, continuous academic and social growth, cohesiveness, school renewal, and caring* (Johnson; Johnson, Kurt, 1996).”

Studi di atas sebelumnya telah diujikan pada The Charles F. Kettering Ltd. Yang meliputi: (a) *respect (RES)*, (b) *Trust (TRU)*, (c) *High Morale (HIM)*, (d) *Opportunity for Input (OPP)*, (e) *continuous Academic and social Growth (CON)*, (f) *Cohesiveness (COH)*, (g) *School Renewal (REN)* and (h) *Caring (Car)* (Johnson; Johnson, Kurt, 1996).”

Dari hasil penelitian yang dilakukan diatas tentang suasana belajar sekolah dengan faktor-faktor yang ada di dalamnya ditemukan hubungan positif dan parallel antara suasana belajar sekolah dengan berkesan sekolah. Keberkesanan suatu sekolah dalam perbuatannya dapat dilihat dari beberapa aspek yang meliputi: suasanabelajar, penguatan kemampuan dasar pelajar, terpenuhinya harapan guru, pentadbiran kepimpinan dan sistem umpan balik dalam penilaian kemajuan akademik.

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 penelitian lainnya menunjukkan bahawa: “terdapat kontribusi yang signifikan suasana organisasi sekolah terhadap prestasi guru sebesar 48%” (Sukandar; 2003:96).

Hasil penelitian 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  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$  adalah signifikan. Sehingga setiap perubahan keberkesanan kerja guru dipengaruhi suasana kerja, dan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh suasana kerja terhadap keberkesana 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 konstribusi 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).

#### **2.4 Penutup**

Prestasi guru sangat menentukan kualiti pendidikan suatu negara. Dengan prestasi yang ditunjukkan dengan penguasaan serangkaian kemampuan-kemampuan yang dipersyaratkan baik berdasarkan hasil kajian dan yang telah distandarkan oleh suatu negara guru akan menjadi profesional dan menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi guru diantaranya: disiplin kerja, motivasi mengajar, kepuasan kerja, pengurusan konflik, gaya kepimpinan guru besar.

Prestasi Guru Agama Islam adalah kemampuan pendidik dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengkesimpulan pelajar secara penuh untuk meningkatkan kualiti pelajar yang meliputi tujuh unsur utama iaitu: Keiamanan, Ibadah, Al-Qur'an Akhlak, Syariah, muamalah dan Tarikh, sehingga mereka (pelajar) meyakini, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari baik sebagai peribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. guru merupakan kesedaran dan kesediaan guru dalam mentaati semua

peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin adalah sifat seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Jadi dia akan mematuhi semua tugasnya dengan baik, bukan berdasarkan paksaan. Motivasi mengajar adalah keperluan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu untuk mencurahkan segala upayanya yang tercermin dalam usaha mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mentaksir pelajar secara penuh untuk meningkatkan kualiti pelajar. Kepuasan kerja guru adalah keadaan psikologis guru yang berkaitan dengan perasaan puas/terpuaskan yang disebabkan oleh adanya keadilan, keamanan, kesesuaian harapan dengan pekerjaan dan suasana lingkungan kerja yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Pengurusan konflik adalah mengatur, mengorganisasikan dan mengawasi pertentangan yang terjadi baik antar individu dengan individu, antar individu dengan kumpulan dan kumpulan dengan kumpulan untuk menjaga kelangsungan hidup dan efektif organisasi yang dilakukan dengan upaya pencegahan konflik; upaya mengurangi konflik; strategi penanggulangan konflik, pendekatan pemecahan konflik dan Peranan kepemimpinan dalam penyelesaian konflik. Suasana kerja adalah suasana atau keadaan yang dapat mempengaruhi proses dan hasil kerja baik yang berasal dari dalam diri mahupun dari luar pekerja yang meliputi: ekologi (gedung, kemudahan sekolah dan keadaan bangunan, milieu (berkaitan dengan guru motivasi, perilaku, kepuasan), sarana dan prasarana sekolah dan untuk budaya. Gaya kepimpinan adalah pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dengan cara mempengaruhi para pegawai agar berusaha meningkatkan kemampuannya dalam menangani berbagai bentuk suasana dalam lingkungan kerja yang menjadi tanggungjawabnya.

Teori dan model yang mendasari kajian. Model prestasi model Gibson dan Ivancevich mengenai model faktorial yang mempengaruhi prestasi, model standar kemampuan guru Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2007 ; 2) teori motivasi Maslow, teori Luthan, Teori Mc. Clelland, Teori Mc. Gregor, dan teori isi motivasi; 3) model pendekatan disiplin yaitu aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif; 4) Teori dua faktor, teori pemenuhan, dan teori keperluan dalam hal kepuasan kerja guru, 5) Model pengendalian konflik Gareth Morgan (Viethzal Riva'i: 2003); 6) Model suasana kerja Tagiuri, yang terbagi berdasarkan 4 ukuran, yakni: (1) ekologi, (2) milieu, (3) sistem sosial, (4) budaya (Owens. 1991); 7) Path Goal Theory Path Goal merangkumi empat type kepemimpinan: (1) mengarahkan, gaya ini sama dengan gaya otoritis, jadi bawahan mengetahui secara pasti apa yang diharapkan dari mereka, (2) mendukung pemimpin bersifat ramah terhadap bawahan, (3) berpartisipasi, pemimpin bertanya menggunakan saran bawahan, (4) berorientasi pada tugas, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang bawahan (Viethzal Riva'i: 2003).