

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan

1. Pengertian dan Konsep Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan

Keterlibatan berasal dari kata “libat” yang artinya turut serta. Lebih lanjut pengertian keterlibatan menurut Robbins yaitu derajat orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri.¹ Kemudian Sudrajat mendefinisikan pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan masyarakat, merupakan pengembangan konsep *to grasp*, kegiatan ini mencakup perubahan fundamental mengenai cara sekolah dikelola dan cara mengungkapkan peranan dan hubungan kepala sekolah dengan masyarakat sekolah.² Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan.

Pembuatan keputusan partisipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang diperkenankan dalam memecahkan suatu masalah. Jika orang dilibatkan dalam membuat keputusan maka orang tersebut lebih suka untuk melaksanakan keputusan ini secara efektif. Prosedur partisipasi dalam pembuatan keputusan membantu penyatuan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Partisipasi

¹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi ; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa, Dr>Hadyana, A.Simon Schuster Company (New Jersey; Eblewood, 1998) h.91

² Akhmad Sudrajad, *Pendidikan Indonesia, Jurnal Imu Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2010), h. 1

dalam pembuatan keputusan bermakna bagi perkembangan individu dan bagi upaya fungsionalisasi diri, proses membangun keterampilan kelompok dan pengembangan kompetensi kemampuan. Barangkali, nilai yang paling besar dari keikutsertaan dalam pengambilan keputusan adalah pengertian yang disampaikan kepada individu. Peserta membutuhkan respek dari orang lain dalam rangka aktualisasi dirinya.

Menurut Simon aspek internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi hubungannya dengan pengambilan keputusan adalah kewenangan, komunikasi, pelatihan, efisiensi dan loyalitas kepatuhan. Kelima aspek ini merupakan konsep yang dapat mendorong seseorang membuat dan melaksanakan keputusan organisasi.³

Selanjutnya Simon menyatakan bahwa "*Authority is as the power to make decision which guide actions of anothers*". Dalam hal ini pola perilaku dari kewenangan menurutnya adalah perintah.⁴ Kewenangan ada dalam hubungan antara atasan dengan bawahan. Oleh karena itu, pimpinan membuat keputusan dengan harapan bawahan menerima. Sementara itu, bawahan berharap akan melakukan pekerjaan berdasarkan keputusan tersebut.

Cara kepala madrasah menentukan saat yang tepat menggunakan wewenangnya adalah dengan cara mengkomunikasikan keputusan yang dibuatnya kepada bawahan untuk memelihara koordinasi perilaku dalam

³ Lester Robert Simon, dan John W.Newstrom, *The Personel Fuction in Educational Administration*, Alih Bahasa, Agus Darma (Jakarta, Gelora Aksara Pratama, 1985) h. 177.

⁴ Lester Robert Simon, *The Personel.....*, h. 179.

satu kelompok, dimana keputusan atasan dikomunikasikan kepada yang lain.

Pengambilan keputusan menurut Stoner adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.⁵ Salah satu faktor penting dalam organisasi adalah pengambilan keputusan. Para ahli administrasi dan manajemen melihat pembuatan keputusan merupakan pusat dari kegiatan administrasi dan manajemen. Pembuatan keputusan tersebut dilakukan dalam rangka membantu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang pengambilan keputusan, maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindak lanjuti sebagai suatu cara pemecahan masalah. Yang dimaksud dengan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dalam penelitian ini adalah tingkat berperan serta dan partisipasi aktif guru dalam proses pemilihan alternatif terbaik sebagai suatu pemecahan masalah untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi sekolah.

Pengambilan keputusan harus memahami situasi dan kondisi organisasi secara baik termasuk orang-orang yang terlihat didalamnya serta lingkungannya agar pengambilan keputusan yang dilakukan efektif. Bila tidak memahami dengan baik, akan berdampak pada tidak diterimanya keputusan oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi, sehingga

⁵ K. Azhar, *Teori Pemberian Keputusan*, (Jakarta, Penerbit FE.UI, 2010) h.35

akhirnya akan mengganggu keefektifan organisasi, termasuk organisasi sekolah.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan adalah tingkat keterlibatan dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan yang dilakukan. Artinya bila guru dilibatkan secara penuh dalam pengambilan keputusan, maka tujuan pengambilan akan dapat dicapai secara optimal, sebaliknya jika guru tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka tujuan pengambilan keputusan akan kurang dapat tercapai secara optimal, dan bahkan dapat mengalami kegagalan. Cara pengambilan keputusan dengan melibatkan guru atau bawahan itu kemudian dikenal dengan model pengambilan keputusan yang partisipatif. Partisipasi guru dalam pembuatan keputusan di madrasah dimengerti sebagai kesempatan berperan guru dalam pembuatan keputusan-keputusan madrasah terutama berkaitan dengan isu-isu yang mempengaruhi aktivitas dan tugas pekerjaan mereka.

2. Indikator-indikator keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan

Kesempatan berperan serta guru dalam penentuan kebijakan pada tingkat satuan pendidikan seperti tertuang dalam PP nomor 74 tahun 2008 tentang guru pada pasal 43 ayat (1) menjelaskan bahwa guru berhak memperoleh akses memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran yang disediakan oleh satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan, Pemerintah Daerah, dan Pemerintah.⁶ Sedangkan pada pasal 45 ayat (1) huruf (a-h)

⁶ Depdiknas, *MPMBS, Panduan Monitoring dan Evaluasi*, (Jakarta, Depdiknas, 2008), h.29.

keterlibatan guru meliputi: (a) penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan silabusnya, (b) penetapan kalender pendidikan di tingkat satuan pendidikan, (c) penyusunan rencana strategis sekolah, (d) penyampaian pendapat menerima atau menolak laporan pertanggung jawaban anggaran dan pendapatan belanja sekolah, (e) penyusunan anggaran tahunan pendidikan, (f) perumusan kriteria penerimaan peserta didik baru, (g) perumusan kriteria kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan (h) penentuan buku teks pelajaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁷

3. Tujuan pengambilan keputusan partisipatif

Sudrajat mengemukakan bahwa tujuan pengambilan keputusan partisipatif yaitu dengan pelibatan guru/warga sekolah dan masyarakat ialah untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan pembelajaran murid dengan cara peningkatan komitmen staf dan menjamin bahwa sekolah lebih bertanggungjawab terhadap kebutuhan anak didik dan masyarakat.⁸ Keberhasilan anak didik dan prestasi yang dicapai dipelihara dalam pencerahan pemikiran kita sebagai alasan untuk mengimplementasikan pemikiran tentang pengambilan keputusan partisipatif.

Penggunaan teknik pengambilan keputusan partisipatif ini bertujuan untuk pergantian akuntabilitas atau mengabaikan tanggung jawab dari atas kepada pusat kekuatan staf, membuat sederhana pembagian pengambilan

⁷ Depdiknas, *MPMBS, Panduan Monitoring....*, h.29

⁸ Akhmad Sudrajat, *Pendidikan Indonesia....*, h. 3

keputusan kepada yang lain. Setiap orang yang berpartisipasi membuat keputusan harus dimintai tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.

Pengambilan keputusan partisipatif memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan, mempermudah penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, membangkitkan kekuatan moral staf, meneguhkan komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan keefektifan sekolah. Sejumlah alternatif besar dapat diajukan dan dianalisis bila banyak orang dilibatkan. Hal ini seringkali menghasilkan pendekatan inovatif terhadap persoalan. Otonomi dapat dikembangkan, keputusan lebih baik di capai dibandingkan dengan manajemen sekolah terpusat. Kepercayaan sekolah juga ditingkatkan sehingga staf memperoleh pengertian tentang kompleksitas manajemen dan kepala sekolah mempelajari penghargaan atas pertimbangan program.

4. Tata cara pengambilan keputusan partisipatif

Menurut Sudrajat ada beberapa petunjuk yang disarankan oleh para perintis pengambilan keputusan bersama (partisipatif) sebagai berikut:

- a. Mulai dari yang kecil dan berjalan dengan pelan. Untuk hal ini banyak bukti yang dapat dijadikan sebagai pelajaran dalam adopsi inovasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan partisipatif akan lebih berhasil jika diawali dengan langkah kecil daripada “perubahan menyeluruh” yang dianggap asing oleh warga sekolah. Caranya ialah menganalisis

kebutuhan sekolah, kemudian mengadaptasi pemilihan proses yang memperhatikan situasi lokal.

- b. Setuju atas penataan yang khusus. Tidak ada kebenaran “tunggal” dalam cara melakukan pengambilan keputusan bersama. Hal itu bergantung atas apa yang diinginkan dari kebersamaan. Banyak sekolah mengembangkan satu tim pengambilan keputusan atau menggunakan kelompok lain atau komite. Jika tidak ada mandat maka dapat diputuskan orang yang akan terlibat (bisa saja guru, pelajar, orang tua, anggota masyarakat dan konsultan luar). Selanjutnya, menentukan bagaimana keputusan akan dibuat (ambil suara terbanyak atau konsensus) dan siapa yang akan membuat keputusan akhir atas persoalan yang dihadapi.
- c. Prosedur yang jelas mengenai peranan dan harapan. Staf membutuhkan pengertian akan langkah-langkah dan prosedur untuk diikuti sebelum keputusan dibuat. Ketidakjelasan proses menciptakan kebingungan yang menimbulkan fragmentasi tindakan. Sementara itu, kejelasan proses memberdayakan anggota kelompok, juga membutuhkan pengertian apakah mereka diikutkan membuat batang tubuh keputusan atau sebagai pemberi masukan saja. Hal ini akan mengurangi moral kelompok untuk berpikir membuat keputusan hanya mengambil keputusan demi kepentingannya semata.
- d. Berikan kesempatan setiap orang untuk melibatkan diri. Keputusan yang dibuat berdasarkan pemikiran administratif dalam menghadapi memilih atau kelompok sukarelawan mungkin mendahului sebagai keputusan

dari atas ke bawah. Kedudukan para sukarelawan atau kekuatan tugas mereka memberikan peluang baginya untuk berpartisipasi sebanyak atau sedikit mungkin sesuai yang diinginkan. Paling tidak semua guru dan staf dapat mengaksesnya.

- e. Bangun kepercayaan dan dukungan. Organisasi dapat berjalan dengan baik jika seorang pemimpin mampu menumbuhkan kepercayaan kepada semua pihak yang berkepentingan terutama anggota organisasi. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu membangun kepercayaan pada semua anggota kelompok, karena jika kurang kepercayaan dan penghargaan diantara administrator, guru dan staf maka dapat dipastikan pengambilan keputusan bersama kurang dapat diterima. Maka dari itu, jangan menolak solusi kelompok atau lebih kuat memberikan keputusan kepada kelompok pengambil keputusan bersama. Derajat dukungan yang kurang juga menjadi gagal jika kultur luar sekolah tidak berubah.

Dengan demikian indikator keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sebagaimana yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat diikutsertakannya guru dalam memutuskan hal yang berkaitan dengan: (1) penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan silabusnya, (2) penetapan kalender pendidikan, (3) penyusunan rencana strategis sekolah, (4) penyampaian pendapat atas laporan pertanggungjawaban anggaran dan belanja sekolah, (5) penyusunan anggaran tahunan sekolah, (6) perumusan kriteria penerimaan peserta didik baru, (7) perumusan kriteria penentuan kelulusan peserta didik.

B. Kepuasan Kerja

1. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berasal dari kata “puas” yang berarti merasa senang (lega) terpenuhi hasrat hatinya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan para karyawan dalam memandang pekerjaan.⁹ Dan Hasibuan menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kesemangatkerjaan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dimiliki dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.¹⁰

Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Kepuasan kerja merupakan :”Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakin apa yang seharusnya mereka terima.¹¹

Pendapat di atas merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan di dapat hal tersebut. Sejalan dengan Keith Davis sebagai berikut: “Kepuasan kerja adalah

⁹ Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 2010), h.23.

¹⁰ Hasibuan Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksaran, 2010), h. 202

¹¹ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi.Op Cit*, h.26.

kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan dari pekerjaan/kantornya.¹²

Dalam bukunya, “Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi” Robbins mengatakan: Kepuasan Kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu, terhadap pekerjaannya, pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan peraturan dan kebijakan organisasi, standar kerja, kondisi kerja dan sebagainya.¹³ Dari pendapat di atas terlihat bahwa kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan dan dianggap penting oleh individu. Selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

As’ad menyatakan bahwa betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi, dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat

¹² Keith Davis, dan John W Newstrom, *Human Behavior at Work*. Alih Bahasa Agus Dharma, (Jakarta, Erlangga, 1985), h. 105.

¹³ Stephen P.Robbins, *Perilaku Organisasi*__, h. 179.

menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya.¹⁴ Keadaan tersebut menggambarkan bahwa faktor manusia ternyata sangat berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pimpinan berkewajiban memberikan motivasi agar dicapai kepuasan kerja bagi para karyawan. Walaupun pendapat tersebut berorientasi pada organisasi perusahaan, namun berlakupula bgai organisasi sekolah karena sama-sama mendayagunakan sumber daya manusia. Dengan demikian untuk mendapatkan hasil kerja kepala sekolah yang optimal perlu adanya dorongan dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif sehingga kepala madrasah dapat bekerja dengan minat yang tinggi dan penuh dengan kegembiraan.

Sikap karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal itu disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu itu, akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Individu yang mendapatkan kepuasan kerja akan dapat memfokuskan perhatiannya kepada kerja, tidak mudah bosan dalam bekerja, rajin, dan berusaha meningkatkan kualitas prestasinya.

¹⁴ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, edisi V (Yogyakarta, Liberty, 2002), h.103.

Lebih jauh ditegaskan As'ad bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.¹⁵ Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan, dan sesama karyawan. Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan sendiri yang dipengaruhi oleh lingkungan di mana seseorang itu bekerja. Makin besar aspek-aspek dalam pekerjaannya itu sesuai dengan keinginan individu tersebut akan makin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Menurut As'ad ada empat macam teori kepuasan kerja, yaitu (1) Teori kesenjangan (*discrepancy theory*), (2) Teori keadilan (*equity theory*), (3) Teori dua faktor (*two factor theory*), (4) Teori harapan (*expectancy theory*).¹⁶

a. Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini memandang bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada seberapa besar selisih antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dirasakan. Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan telah terpenuhi.

As'ad menyatakan “apabila yang diperoleh ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas

¹⁵ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*____, h. 104

¹⁶ Moh.As'ad, *Psikologi Industri*____, h. 105

meskipun terdapat kesenjangan (*positive discrepancy*)¹⁷. Kesenjangan positif yang dialami seseorang tidak akan mengalami ketidakpuasan, karena ia mendapatkan yang lebih dari yang diinginkannya, dan sebaliknya semakin jauh kenyataan itu dirasakan berada di bawah standar minimum maka akan semakin besar ketidakpuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan (*negative discrepancy*).

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung kepada apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi di perolah dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas atau sederajat, baik satu kantor maupun di luar kantor. Menurut teori ini, elemen-elemen keadilan terdiri dari input, outcome, dan comparison person. *Input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan seseorang sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, dan loyalitas. *Outcome* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan seseorang sebagai imbalan dari pekerjaannya, seperti pembayaran, pengakuan, hadiah. Sedangkan *comparison person* adalah perbandingan diri sendiri dengan orang lain di dalam atau pun di luar organisasi atau membandingkan dirinya sendiri di masa yang lampau.

¹⁷ Moh.As'ad, *Psikologi Industri*____, h. 105

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membanding rasio *input-outcome* dirinya dengan rasio *input-outcome* orang lain. Dengan demikian menurut teori ini, kepuasan seseorang ditentukan dengan membandingkan *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* orang lain. Jika perbandingan ini dirasakan cukup adil, maka ia akan merasa puas. Sebaliknya apabila perbandingan itu dirasakan tidak seimbang dan merugikan, akan muncul ketidakpuasan.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi ialah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor *higiene* yang menonjol adalah, kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan. Menurut teori ini, apabila faktor-faktor kepuasan atau motivator terpenuhi akan memberikan kepuasan, tetapi apabila tidak terpenuhi, tidak selalu menimbulkan kepuasan, tetapi apabila tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan.

d. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Victor II, Vroom, kemudian diperluas oleh Portes dan Lawer, Keith Davis menegaskan bahwa "*Vroom*

explains that motivation is a of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it, estimate of".¹⁸

Dengan begitu motivasi menjadi sebuah produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu, dan pemikiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Rumus berikut ini adalah menegaskan hal tersebut :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Valensi sendiri merupakan kekuatan hasrat untuk mencapai sesuatu, sedangkan harapan sebagai kemungkinan mencapai sesuatu dengan alat tertentu, sementara motivasi adalah kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Harianja (2002) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: (1) balas jasa yang adil dan layak, (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3) berat ringannya pekerjaan, (4) suasana dan lingkungan pekerjaan, (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, serta (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.¹⁹

¹⁸ Keith Davis, dan John W Newstrom, *Human Behavior at Work*, h. 65.

¹⁹ Hasibuan Malayu, SP, *Manajemen* _____, h.85

Menurut Mangkunegara ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Robbins (2001), yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang melahirkan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan

pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Kunci hubungan antaraupah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem dalam kita melaksanakan pekerjaan.

d. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama

dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyedia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan juga lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dalam kerja mereka.

Clisson dan Durick (1995) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Kedudukan (posisi), pada umumnya orang beranggapan bahwa seseorang yang pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka dalam posisi yang lebih rendah.
- b. Pangkat (golongan), pada pekerjaan yang berdasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), apabila ada kenaikan upah, maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka. Hal ini juga dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja.

- c. Umur, adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- d. Mutu pengawasan, hubungan antara pegawai pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bisa merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*).

Celluci dan De Vries merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi, yaitu (1) kepuasan dengan gaji, (2) kepuasan dengan promosi, (3) kepuasan dengan rekan kerja, (4) kepuasan dengan penyelia, dan (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.²⁰

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Herzberg dalam teori dua faktor adalah (a) prestasi, (b) promosi, (c) penghargaan, (d) tanggung jawab, (e) kerja itu sendiri, dan (f) upah (gaji).²¹

a. Prestasi

Prestasi kerja menyumbang timbulnya kepuasan kerja, dimana prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi, sosiologis dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai prestasinya. Indikator

²⁰ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, h. 109.

²¹ Hasibuan Malayu, SP, *Manajemen* _h. 204.

prestasi kerja terlihat dari kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu penyelesaian kerja.

b. Promosi

Promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk peningkatan karir selama bekerja. Selain itu pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka. Indikator dalam promosi ini adalah kesempatan untuk naik pangkat, promosi dalam jabatan, penjenjangan, penempatan yang sesuai.

Selanjutnya faktor pendorong lain kepuasan kerja ialah keberhasilan meniti karir, karena dengan demikian seseorang memperoleh kepercayaan menduduki posisi yang lebih tinggi, yang membuktikan kemampuannya memikul tanggung jawab yang lebih besar yang berakibat pada perolehan imbalan yang lebih besar pula. Meskipun benar bahwa karyawan yang bersangkutanlah yang paling bertanggungjawab atas kemajuannya meniti karir, namun faktor pemimpin ikut berperan karena pemimpin adalah atasan, terutama dalam memberikan bantuan perencanaan karir dan promosi. Indikator dalam promosi ini adalah kesempatan untuk naik pangkat, promosi dalam jabatan, penjenjangan, penempatan yang sesuai.

c. Penghargaan

Kurangnya penghargaan yang didapatkan karyawan dari atasan, tergambar pada karyawan. Walaupun mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi target dalam jangka waktu yang telah ditentukan, mereka tidak mendapatkan penghargaan dari atasannya. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, maka karyawan tersebut mendapat teguran yang kurang tepat dari atasannya.

Akibatnya, dalam melakukan pekerjaannya karyawan tidak melakukannya dengan sungguh-sungguh. Hal ini terwujud dari tidak tercapainya target yang ditentukan perusahaan, serta banyaknya karyawan yang mencuri-curi kesempatan untuk ngobrol di dalam bekerja di saat atasan tidak ditempat. Perilaku lainnya, karyawan sering menunda-nunda menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Perilaku yang kurang produktif tersebut di atas, pada dasarnya terjadi karena karyawan kurang mendapat penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja karyawan. Kebutuhan akan penghargaan merupakan salah satu bagian dalam usaha pemenuhan kepuasan kerja. Indikator pemenuhan kepuasan pada aspek penghargaan adalah pengakuan masyarakat terhadap profesinya, penghargaan dari pimpinan dan atasan serta penghargaan dari bawahan.

d. Tanggung Jawab

Pekerja akan merasa puas bila dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebarkannya atau bahkan melebihi. Sebagai contoh pekerja yang dapat memenuhi target waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Aspek dalam tanggung jawab ini adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tanggung jawab terhadap tugas tambahan.

e. Kerja itu sendiri

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini mempunyai kebolehjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menjadikan kebosonan, tetapi terlalu banyak menantang juga akan menjadikan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami

kesenangan dan kepuasan. Indikator pemenuhan kepuasan kerja pada aspek pekerjaan itu sendiri adalah kemudahan melaksanakan pekerjaan dan menunjangnya suatu pekerjaan.

f. Gaji (upah)

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan strategis dengan penghargaan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan. Tetapi kunci yang membedakan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan.

Berdasarkan uraian di atas, aspek-aspek yang dinilai sebagai indikator kepuasan kerja guru pada penelitian ini adalah: (1) prestasi, berupa kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu penyelesaian kerja, (2) promosi, berupa kesempatan untuk naik pangkat, promosi dalam jabatan, penjenjangan, dan penempatan yang sesuai, (3) penghargaan, berupa penghargaan masyarakat terhadap profesinya, penghargaan dari pimpinan atau atasan, serta penghargaan dari bawahan, (4) tanggung jawab, berupa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan terhadap tugas tambahan,

(5) kerja itu sendiri berupa kemudahan pelaksanaan pekerjaan menunjang suatu pekerjaan, serta (6) gaji, berupa gaji yang diterima, kenaikan gaji berkala, tunjangan yang diterima, askes, dan kesesuaian gaji yang dibayar.

C. Iklim Lembaga

1. Pengertian Iklim Organisasi

Beberapa definisi tentang iklim organisasi ini banyak diberikan oleh para ahli, diantaranya Robert G. Owens mendefinisikan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.²² Sementara Keith Davis mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai *"The human environment within an organization's employees do their work."* Pernyataan Davis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.²³

Senada dengan Davis, Renato Taguri dan Litwin seperti dikutip Wirawan mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Wirawanpun mengutip pendapat Litwin dan Stringer yang mendefinisikan iklim

²² Robert G. Owens *Organizational Behavior in Education*, (Boston : Allyn and Bacon, 1995), hal 12 : <http://vinspirations.blogspot.com/2009/06/definisi-iklim-organisasi.html>

²³ Keith Davis & John W. Newstrom, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, (New York : McGraw-Hill, 1985), h. 9 : <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/iklim-organisasi-definisi-pendekatan.html>

organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi serta dilaporkan melalui koesioner yang tepat.²⁴

James L. Gibson, Ivancevich dan Donnelly, mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai

”Climate is set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job.”

Gibson mengatakan bahwa iklim merupakan satu set perlengkapan dari lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja.²⁵

Definisi lain tentang iklim organisasi dikemukakan oleh B. H Gilmer yang menyebutkan bahwa; “iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut”²⁶. Sedangkan Steers menyebutkan bahwa; “iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya”. Lebih lanjut Steers

²⁴ Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press. Lihat : Wirawan, *Budaya dan iklim organisasi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2007) : <http://gurutisna.wordpress.com/2009/03/05/iklim-organisasi/>

²⁵ Gibson, J. L., J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly. 2000. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York. <http://vinspirations.blogspot.com/2009/06/definisi-iklim-organisasi.html>

²⁶ BH. Gilmer. (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*, *Psychological Bulletin*, 62(10), 361-382. <http://vinspirations.blogspot.com/2009/06/definisi-iklim-organisasi.html>

mengatakan bahwa iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat pekerja, tidak selalu iklim yang sebenarnya dan iklim yang muncul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja.²⁷

Dari pengertian yang dikemukakan para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah suasana suatu organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Iklim organisasi menjadi penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan SDM dan produktivitasnya serta berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang mempengaruhi lembaga organisasi dan perilaku anggota organisasi

Yang dimaksud penulis dengan iklim lembaga adalah keadaan organisasi sekolah dimana di dalam sekolah itu terdapat bentuk dan sifat manusi dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi sekolah tersebut.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer²⁸, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

- a. *Responsibility* (tanggung jawab), yaitu perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang

²⁷ Steers, Richard M. and Lyman W. Porter, 1991. *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill. Lihat : Ade Suherman, <file://localhost/D:/My%20 Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html>

²⁸ Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, MA: Harvard University Press. Lihat : Kristina Sedyastuti, *Ibid*

diambil, ketika anggota mendapat suatu pekerjaan, anggotatersebut mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.

- b. *Identity* (identitas), yaitu perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap organisasi dan diterima dalam kelompok.
- c. *Warmth* (kehangatan), yaitu perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.
- d. *Support* (dukungan), yaitu hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja; yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan anggota, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
- e. *Conflict* (konflik). Konflik merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan; dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi ketikapimpinan dan para anggota mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

Adapun Steve Kelneer²⁹ menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

²⁹ Edi Suhanto, *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi*, http://ittc.co.id/artikel/index.php?id_tulisan=11

a. *Flexibility conformity.*

Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi anggotaikut melakukan penyesuaian diri terhadap tugas yang diberikan.Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada.

b. *Responsibility*

Hal ini berkaitan dengan perasaan anggota mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

c. *Standards*

Perasaan anggota tentang kondisi organisasi;ketika manajemen memberikan perhatian atas pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau yang kurang sesuai/kurang baik.

d. *Reward*

Hal ini berkaitan dengan perasaan anggota tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

e. *Clarity*

Terkait dengan perasaan anggota bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka; berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

f. *Tema Commitmen*

Berkaitan dengan perasaan anggota mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

James dan Jones³⁰ yang mendefinisikan *iklim organisasi* sebagai persepsi kolektif anggota tentang organisasinya dengan memperhatikan berbagai dimensi, seperti; otonomi, kepercayaan (*trust*), kekompakan (*cohesiveness*), dukungan (*support*), pengakuan/ penghargaan (*recognition*), inovasi dan kewajaran (*fairness*).

Luthans mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah keseluruhan perasaan yang disampaikan melalui tata ruang fisik, cara peserta saling berhubungan, dan cara anggota organisasi melakukan pendekatan diri dengan pelanggan atau orang lain/luar³¹. Beberapa dimensi iklim organisasi; menurut Luthans, mencakup: 1) struktur tugas, 2) hubungan imbalan-hukuman, 3) sentralisasi keputusan, 4) tekanan pada prestasi, 5) tekanan pada latihan dan pengembangan, 6) keamanan kerja, 7) keterbukaan, 8) status dan semangat, 9) pengakuan dan umpan balik, dan 10) kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum³².

³⁰ James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: a review of theory and research*. Psychological Bulletin, 81, 1096–1112. Edi Suhanto, *Ibid* : http://ittc.co.id/artikel/index.php?id_tulisan=11

³¹ Luthans, Fred. *Opcit*, hal. 498) lihat : Ade Suherman, *Iklim Organisasi*, [file://localhost/D:/My%20 Documents/iklim-organisasi-di-sekolah. html](file://localhost/D:/My%20Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html)

³² *Ibid*

Robbins³³ mencirikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi. Menurutnya iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:

- a. Dimensi *Psikologikal*; meliputi variabel beban kerja, kurangnya otonomi, kurangnya pemenuhan sendiri (*self-fulfillment*) dan kurangnya inovasi.
- b. Dimensi *Struktural*; meliputi variabel fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. Dimensi *Sosial*; meliputi aspek interaksi dengan klien, rekan sejawat, dan penyalah-penyelia.
- d. Dimensi *Birokratik*, meliputi Undang-undang dan peraturan konflik peranan serta keambiguan peranan.

Adapun Kolb dan Rubin³⁴ menjelaskan *tujuh* komponen iklim organisasi, yaitu: 1) konformitas, 2) tanggung jawab, 3) standar kinerja, 4) imbalan, 5) kejelasan organisasi, 6) kehangatan dan dukungan, serta 7) kepemimpinan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Iklim kerja yang positif dapat terjadi dengan terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara pimpinan dengan seluruh anggotanya dan seluruh peserta didik. Robbins³⁵ mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu 1) lingkungan eksternal, 2) strategi, 3) praktik kepemimpinan, 4) pengaturan organisasi,

³³ Robbins, Stephen, 1996, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey. Lihat : Ade Suherman, [file://localhost/D:/My%20 Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html](file://localhost/D:/My%20Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html)

³⁴ Kolb, D. A. & I. M. Rubin. 1984. *Organizational Psychological an Experiential Approach to OB*. Prentice Hall, Inc., New Jersey. Seperti dikutip Edi Suhanto, *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi*, http://itc.co.id/artikel/index.php?id_tulisan=11

dan 5) sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

Sedangkan menurut Steers³⁶ faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi adalah; 1) Struktur tugas, 2) Imbalan dan hukuman yang diberikan, 3) Sentralisasi keputusan, 4) Penekanan pada prestasi, 5) Penekanan pada latihan dan pengembangan, 6) Keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, 7) Keterbukaan dan ketertutupan individu, 8) Status dalam organisasi, 9) Pengakuan dan umpan balik, serta 10) Kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif.

Menurut Higgins³⁵ (1994:477-478) ada *empat* faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

a. Manajer/Pemimpin

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pemimpin atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti berbagai aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi terutama yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara memotivasi, teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki anggota dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

³⁶Ade Suherman, *Loc.cit*

b. Tingkah laku anggota

Tingkah laku anggota mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia.

c. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal; utamanya pada kelompok kerja, dan informal; sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada suatu organisasi. Keadaan ekonomi dapat menjadi faktor utama yang dapat mempengaruhi iklim

James L. Gibson dkk.³⁶ mengutip hasil penelitian Halpin dan Crofts menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi antara lain 1) *Esprit* (semangat), 2) *Consideration* (pertimbangan), 3) *Production* (produksi) dan 4) *Aloofness* (menjauhkan diri). Gibson juga mengutip

³⁶Gibson, J. L., J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly. 2000. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York.<http://vinspirations.blogspot.com/2009/06/definisi-iklim-organisasi.html>

pendapat Forehand yang mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sebagai berikut: 1) Ukuran dan Struktur Organisasi, 2) Pola Kepemimpinan, 3) Kompleksitas Sistem, 4) Tujuan Organisasi dan Jaringan Komunikasi³⁷.

4. Dimensi dan Skala Iklim Sekolah

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter³⁸, berikut penjelasannya :

a. Dimensi Hubungan

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka.

b. Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi

Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang.

c. Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan.

³⁷Forehand, G., & B. Gilmer.(1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*, Psychological Bulletin, 62(10), 361-382. lihat : Ade Suherman, *Iklim Organisasi*, [file://localhost/D:/My%20 Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html](file://localhost/D:/My%20Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html)

³⁸Ade Suherman, *op cit*, <file://localhost/D:/My%20 Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html>

d. Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas.

Studi tentang keterkaitan antara iklim lembaga kerja dengan tingkahlaku seseorang (sebenarnya telah dimulai sejak tahun 1935; diantaranya dilakukan oleh Lewin - Fisher) yang dapat dimengerti bahwa lingkungan (sekolah) dapat menyebabkan perubahan tingkah laku anak dan juga guruyang pada gilirannya juga akan mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja mereka³⁹.

5. Jenis Iklim Sekolah

Ada perbedaan iklim suatu sekolah yang satu dengan iklim sekolah yang lain. Banyak faktor yang menentukan perbedaan tersebut, dan keseluruhannya dianggap sebagai kepribadian atau iklim suatu sekolah. Halpin dan Don B. Croft dalam Burhanuddin (1990: 272) seperti dikutip Ade Suherman⁴⁰, mengemukakan bahwa iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan sebagai berikut:

a. Iklim Terbuka

Yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi berbagai kebutuhannya. Tindakan kepemimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan.

³⁹*Ibid*

⁴⁰*Ibid*

b. Iklim Bebas

Melukiskan suasana organisasi sekolah, yang pertama muncul dalam gambaran pemikiran adalah tindakan kepemimpinan kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi.

c. Iklim Terkontrol

Bercirikan *impersonal* dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah kurang diperhatikan. Anggota kelompok; pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukannya pada kebutuhan pribadi relatif kecil.

d. Iklim yang Familier

Merupakan iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan.

e. Iklim Keayahan

Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinnya. Kecakapan

yang dimiliki kelompok tidak dimanfaatkannya untuk melengkapi kemampuan kerja kepala sekolah.

f. Iklim Tertutup

Para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka.

D. Semangat Mengajar Guru

1. Pengertian Semangat Mengajar Guru

Status guru mempunyai implikasi terhadap peran dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Guru memiliki satu kesatuan peran dan fungsi yang tidak dapat terpisahkan, antara kemampuan mendidik, membimbing, mengajar, dan melatih. Keempat kemampuan tersebut merupakan kemampuan intergratif, yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Misalnya seseorang yang dapat mendidik tetapi tidak memiliki kemampuan membimbing, mengajar, dan melatih, maka ia tidak dapat dikatakan sebagai guru yang paripurna. Seterusnya seseorang yang memiliki kemampuan mengajar, tetapi tidak memiliki kemampuan mendidik, membimbing, dan melatih, juga tidak dapat disebut sebagai guru sebenarnya.

Pengertian semangat kerja didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya Gorton menyatakan “*Morale is reflect positive or negative*

feelings about a particular situation or person".⁴¹ Maksudnya semangat kerja merupakan sikap yang memancarkan perasaan positif atau negatif seseorang terhadap situasi yang istimewa.

Menurut Arikunto, semangat mengajar adalah sebagai suatu kondisi guru yang dilandasi motivasi atau kehendak untuk melakukan tugas profesional yang diserahkan kepadanya.⁴² Kata semangat tersebut menunjuk pada kuantitas dan kualitas kerja seseorang. Dengan demikian semangat mengajar tersebut menunjuk pada seberapa banyak dan seberapa berkualitas seseorang guru dalam melakukan tugas-tugas profesinya sebagai guru.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen (UUGD) pada Bab IV pasal 10 mensyaratkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya meliputi 4 hal, yaitu ; 1) Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia, 2) Kompetensi pedagogik sebagai kemampuan terhadap peserta didik, perancang dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai pekerjaan yang dimilikinya, 3) Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi

⁴¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta, PT.Grafindo Persada, 2007), h.165

⁴² Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2005), h. 33

keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya, 4) Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Guru dapat dikatakan mempunyai kematangan secara profesional apabila sudah memenuhi unsur yang disebutkan di atas tersebut.⁴³

Dari beberapa defenisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah reaksi mental seseorang yang diekspresikan dalam sikap terhadap suatu pekerjaan dan tanggung jawab. Sikap atau perasaan ini dapat bersifat individu atau kelompok disertai potensi positif dan negatif yang mempengaruhi pula terhadap tujuan individu atau kelompok.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Semangat kerja guru bisa meningkat dan bisa menurun. Menurut Wibowo menjelaskan yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja seseorang adalah ; (a) minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang yang berminat dapat meningkatkan semangat kerja, (b) faktor gaji/upah, gaji tinggi akan meningkatkan semangat kerja, (c) status sosial pekerjaan, pekerjaan menyebabkan status sosial seseorang tinggi dapat menjadi faktor meningkatnya semangat kerja, (d) suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan, penerimaan dan penghargaan dapat meningkat-

⁴³ Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005, tentang *Guru dan Dosen*,

kan semangat kerja, dan (e) tujuan pekerjaan, tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.⁴⁴

Sedangkan menurut Felix A.Nigro mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah:

- a. Pembinaan organisasi yang tidak sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dimana tanggung jawab, tugas, dan setiap pegawai yang jelas dan tegas.
- b. Adanya sistem pengusaha tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang baik dengan jalan teknik pengusaha tenaga kerja maju.
- c. Adanya klarifikasi atau pergolongan jabatan yang sistematis dan harus serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
- d. Adanya sistem seleksi yang baik, yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang sesuai.
- e. Adanya rencana kerja latihan jabatan dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.
- f. Adanya suatu rencana menilai kecakapan pegawai-pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan untuk menambah hasil pekerjaan dan untuk meneliti dan menetapkan pegawai-pegawai yang paling cakap.

⁴⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, h. 125.

- g. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat yang terutama didasarkan atas jasa adalah kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan dimana pegawai yang lain ditempatkan sehingga mereka mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi.
- h. Adanya usaha atau kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar manusia.
- i. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk mempertahankan semangat kerja karyawan.⁴⁵

Hasibuan mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa, (4) keadilan, (5) waskat (pengawasan melekat, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan.⁴⁶

Semangat kerja yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, termasuk mentaati peraturan kerja di mana di dalamnya termuat datang tepat waktu, tidak meninggalkan sekolah pada jam-jam kerja serta biasakan memberi kabar jika berhalangan hadir. Hal ini akan memberikan iklim kerja yang bagus untuk mencapai tujuan bersama. Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah. Guru harus kompeten dalam bidangnya, profesional dalam tugas dan tanggung jawabnya, berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya dengan memiliki kelengkapan mengajar yang memadai.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi

⁴⁵ Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta, Gunung Agung, 1985), h.10

⁴⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2005), h. 194.

peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dengan demikian, dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Guru harus bisa memanfaatkan waktu selektif mungkin, haruslah sudah dibuat perencanaan dalam setiap memulai pekerjaan, seperti tujuan apa yang akan dicapai, kapan tujuan itu harus dicapai, dan bagaimana cara mencapainya. Sebagai tenaga kerja, guru harus mentaati tata tertib organisasi dalam hal ini sekolah. Guru harus memiliki semangat kerja tinggi dalam mengajar. Memulai pengajaran di kelas tepat waktu dan menyelesaikannya tepat waktu juga. Guru harus mampu membagi jumlah jam mengajar dan beban materi pembelajaran yang diampunya.

Tidak perlu dipungkiri bahwa atmosfer dilingkungan sekolah kadang dipanaskan oleh ketidakserasian interaksi antar sesama (kepala sekolah-guru-karyawan). Perbedaan sudut pandang terhadap sesuatu bisa jadi malah akan lebih memperkaya dan dapat lebih mematangkan kedewasaan cara berfikir seseorang. Akan tetapi ketika selalu ingin berbeda, menganggap diri sendiri paling benar dan paling pintar, mudah tersinggung, mudah naik darah, suka tidak terbuka dan jika menilai orang lain lebih suka dari sisi negatif menjadi karakter paling dominan pada satu orang saja di sekitar kita, tentu hal ini sangat rentan terhadap terciptanya konflik kapanpun dan dimanapun, baik secara langsung maupun tidak, terkungkung dalam

ketidaknyamanan. Disamping itu, kebersihan lingkungan sekolah juga ruang kelas ikut menjadi faktor penentu suasana kerja.

Sekolah adalah masyarakat belajar, dimana didalamnya merupakan tempat untuk menanamkan berbagai macam nilai, pengetahuan, keterampilan, dan wawasan. Sementara itu siswa adalah orang yang belajar menimba semua itu, maka sangat diperlukan tingkat semangat kerja guru untuk melayani mereka. Selanjutnya, sekolah disebut sebagai masyarakat belajar maka sekolah tidak terlepas dari kehidupan masyarakat. Sekolah berada ditengah-tengah masyarakat, maka tata kehidupan yang berkembang dalam masyarakat ikut mewarnai gerak langkah sekolah, baik ekonomi, sosial, budaya, maupun bidang kehidupan yang lain. Dunia pendidikan seharusnya mencerminkan sikap-sikap intelektual, keberhasilan budi pekerti dan iman takwa. Dari guru siswa mendapatkan *action exercise* dari pembelajaran yang diberikan. Guru sebagai panutan hendaknya menjaga image dalam bersikap dan berperilaku. Guru harus memelihara hubungan sikap baik dengan atasan, teman seprofesi, dan dengan siswa.

3. Semangat Mengajar Guru

Semangat kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan semangat dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar dan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan profesinya. Jadi semangat kerja dalam kajian ini difokuskan pada semangat mengajar.

Menurut Arikunto, semangat mengajar adalah sebagai suatu kondisi guru yang dilandasi motivasi atau kehendak untuk melakukan tugas

profesional yang diserahkan kepadanya. Kata semangat tersebut menunjuk pada kuantitas dan kualitas kerja seseorang. Dengan demikian semangat mengajar tersebut menunjuk pada seberapa banyak dan seberapa berkualitas seseorang guru dalam melakukan tugas-tugas profesinya sebagai guru.⁴⁷

Untuk mengetahui tingkat kualitas semangat kerja sebagaimana dimaksudkan di atas, Gibson merumuskan beberapa indikator yang digolongkan menjadi 2 kategori yaitu berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pelaksanaan tugas mengajar, dapat dipaparkan sebagai berikut :

a. Kuantitas pelaksanaan tugas mengajar, yang meliputi :

- 1) Frekuensi kehadiran mengajar;
- 2) Keseringan menyusun satuan pelajaran atau rencana pelajaran;
- 3) Banyaknya buku sumber, buku penunjang, dan bahan lainnya yang diusahakan sebagai pendukung kerjanya;
- 4) Banyaknya melakukan evaluasi, koreksi, memberikan umpan balik dan sekaligus memanfaatkannya dalam kegiatan tugas.

b. Kualitas pelaksanaan tugas mengajar, yang meliputi :

- 1) Kesemangat kerja-an, ketepatan waktu pelaksanaan tugas;
- 2) Keseringan melakukan tugas;
- 3) Kesabaran dan ketekunan menangani siswa;
- 4) Keseriusan memelihara dan mengatur sarana yang digunakan untuk tugas mengajar;

⁴⁷ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2005), h. 33

5) Kesungguhan melakukan evaluasi hasil belajar siswa.⁴⁸

Semangat mengajar guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah meliputi ; (1) kesemangat kerjaan dalam melaksanakan tugas, (2) Tanggung jawab penyelesaian tugas,(3) kesungguhan memecahkan masalah yang dihadapi, (4) meningkatkan usaha dalam melaksanakan KBM, (5) mengembangkan alat pembelajaran, (6) adanya inovasi dan kreativitas, (7) kesungguhan melakukan evaluasi belajar, dan (8) melakukan pembelajaran remedial dan pengayaan.

E. Kerangka Berpikir

Sesuai dengan lingkup penelitian ini adalah semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala, dengan ada tiga faktor yang mempengaruhi semangat kerja guru, yaitu pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, dan iklim lembaga. Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, dan iklim lembaga ditempatkan sebagai variabel bebas (*independent*) dan semangat kerja guru sebagai variabel terikat (*dependent*).

1. Pengaruh pelibatan guru dalam pengambilan keputusan (X_1) dengan semangat kerja guru (Y)

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dalam penelitian ini adalah tingkat berperan serta aktif guru dalam pemilihan alternatif terbaik sebagai suatu pemecahan masalah untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi sekolah.

⁴⁸ James L Gibson, et all, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, h. 75

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan adalah diikutsertakannya guru dalam pengambilan keputusan di Madrasah yang berkaitan dengan tugas dan nasib mereka, terutama berkaitan dengan tugas profesional mereka dalam melaksanakan tugas belajar mengajar. Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan di madrasah adalah sebagai partisipasi oleh guru dalam pembuatan keputusan-keputusan tentang isu-isu yang mempengaruhi aktifitas atau tugas pekerjaan mereka, sehingga akan memotivasi atau meningkatkan semangat guru dalam melaksanakan keputusan tersebut.

Dengan demikian pelibatan guru dalam pengambilan keputusan berpengaruh terhadap semangat kerja guru. Apabila semakin tinggi keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru.

2. Pengaruh kepuasan kerja (X_2) terhadap semangat kerja (Y)

Kepuasan kerja guru adalah merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dalam memandang tugas dan kewajiban mereka dalam melaksanakan tugas profesional mereka. Aspek-aspek yang dipertimbangkan sebagai indikator dalam kepuasan kerja guru ini adalah; (a) prestasi kerja, (b) terciptanya suasana aman dan nyaman, (c) adanya pengakuan terhadap profesi, (d) ketertiban organisasi sekolah, (e) fasilitas yang tersedia, (f) terciptanya persaingan yang sehat, (g) hubungan dengan rekan sejawat dan atasan, dan (h) keuntungan materi.

Makin besar aspek-aspek dalam pekerjaan guru sesuai dengan keinginan dan kebutuhan guru akan makin tinggi tingkat kepuasan yang di

rasakan. Makin tinggi kepuasan guru dalam mengajar, maka akan meningkatkan semangat, motivasi dan rasa tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya dengan baik.

3. Pengaruh iklim lembaga (X_3) terhadap semangat kerja guru (Y)

Iklim lembaga atau organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu lembaga atau organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Jadi iklim lembaga atau organisasi adalah suasana suatu lembaga atau organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Iklim organisasi menjadi penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan SDM dan produktivitasnya serta berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang mempengaruhi lembaga organisasi dan perilaku anggota organisasi.

Jadi yang dimaksud penulis dengan iklim lembaga adalah keadaan organisasi sekolah dimana di dalam sekolah itu terdapat bentuk dan sifat manusia dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi sekolah tersebut.

4. Pengaruh keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan iklim lembaga (X_3) terhadap semangat kerja guru (Y)

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk partisipasi guru untuk serta dalam pembuatan keputusan sekolah dalam rangka melaksanakan tugas profesinya. Dengan adanya partisipasi tersebut guru-guru merasa diperhatikan dan dihargai keberadaannya, maka

selanjutnya akan memberi semangat atau motivasi kepada guru untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Kepuasan kerja guru merupakan keadaan emosi senang atau positif sebagai ungkapan atas penilaian terhadap pengalamannya mengajar. Kepuasan kerja yang ada pada guru-guru akan berdampak pada semangat melaksanakan tugas mengajar yang maksimal.

Iklm lembaga merupakan organisasi yang berada di lingkungan pendidikan. Organisasi merupakan salah satu sarana atau alat dalam pencapaian tujuan. Sekolah sebagai organisasi kependidikan menjadi wadah bagi kegiatan orang-orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan khususnya dibidang pendidikan.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sekolah, semakin besar tingkat kepuasan kerja guru dalam satu wadah organisasi (sekolah) maka semakin besar pula semangat kerja guru. Dengan demikian diduga ada pengaruh keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, dan iklim lembaga terhadap semangat kerja guru.