

BAB V

PEMBAHASAN

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

A. Pengaruh keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan (X_1) dengan semangat kerja guru (Y)

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

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar Keterlibatan Guru Dalam Pengambilan Keputusan (X_1) Guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 92,7%. Sedangkan sisanya sebagian sangat kecil berada pada klasifikasi tinggi dengan persentase sebesar 7,3% dan rendah dengan persentase sebesar 0%. Skor pada variabel Semangat Mengajar Guru (Y) MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang

dengan persentase sebesar 100%, dan yang berada pada klasifikasi tinggi maupun rendah dengan persentase sebesar 0%.

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *SIG* dari keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,020 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari $SIG = 0,020 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh yang signifikan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan terhadap semangat kerja guru pada MTsN se Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya diketahui bahwa besar koefisien determinasi $R^2(R\ square)$ adalah sebesar 0,049 (4,9%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 4,9%. Adapun besar koefisien dari variabel keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan adalah 0,203 dan konstantanya adalah sebesar 84,752. sehingga persamaan regresi dari keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan terhadap semangat kerja guru

M

T

s

N

s

e

K

a

b

Keterlibatan 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. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan di madrasah adalah sebagai partisipasi guru dalam pembuatan keputusan-keputusan yang mempengaruhi aktifitas atau tugas pekerjaan mereka, sehingga akan memotivasi atau meningkatkan semangat guru dalam melaksanakan keputusan tersebut.

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan berpengaruh terhadap semangat kerja guru. Apabila semakin tinggi keikutsertaan guru dalam pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula semangat kerja guru, karena guru merasa memiliki terhadap keputusan yang telah diputuskan bersama.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins¹ yang menyatakan keterlibatan merupakan berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. 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

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 Ilmu Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2010), h. 1

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 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

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.

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 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.

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

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 akhirnya akan mengganggu keefektifan organisasi, termasuk organisasi sekolah.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan adalah tingkat pelibatan 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.

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) 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

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

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

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.

Menurut Sudrajat ada beberapa petunjuk yang disarankan oleh para perintis pengambilan keputusan bersama (partisipatif) sebagai berikut: (1) 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. (2) 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 mengem-bangkan 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. (3) 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 kepen-tingannya semata. (4) 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. (5) 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.

B. 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.

Berdasarkan hasil deskripsi data penelitian diketahui bahwa sebagian besar Kepuasan Kerja (X_2) Guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 91,8%. Sedangkan sisanya sebagian sangat kecil berada pada klasifikasi tinggi dengan persentase sebesar 8,2% dan rendah dengan persentase sebesar 0%. Adapun skor pada variabel Semangat Mengajar Guru (Y) MTsN se Kabupaten Barito Kuala

sebagian besar adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 100%, dan yang berada pada klasifikasi tinggi maupun rendah dengan persentase sebesar 0%.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *SIG* dari kepuasan kerja terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari $SIG = 0,000 < 0,05$, maka *H₀* ditolak dan *H_a* diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya diketahui bahwa besar koefisien determinasi R^2 (*R square*) adalah sebesar 0,129 (12,9%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 12,9 %. Adapun besar koefisien dari variabel kepuasan kerja adalah 0,194 dan konstantanya adalah sebesar 79,984 sehingga persamaan regresi dari kepuasan kerja terhadap semangat kerja guru MTsN se

K

a

b

u

p

a

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

n

B

a

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

Semangat mengajar guru merupakan sesuatu hal yang datang dari dalam diri seorang guru yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat mengajar guru dari dalam diri (internal) adalah kepuasan kerja. 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.

Tercapainya kepuasan kerja akan memberikan dampak positif, salah satunya adalah semangat mengajar. Dengan terpenuhinya kepuasan kerja diharapkan akan berperan terhadap peningkatan semangat mengajar guru. Semangat mengajar guru yang tinggi berarti guru sadar dan bersedia bekerja dalam kondisi baik, bersungguh-sungguh dan dengan sepenuh hati melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga dengan peningkatan semangat mengajar guru dapat mendukung keberhasilan tujuan sekolah. Makin besar aspek-aspek dalam pekerjaan guru sesuai dengan keinginan dan kebutuhan guru maka akan makin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Makin tinggi

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

Berdasarkan analisis data penelitian secara korelasional diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan semangat mengajar guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja guru maka semakin tinggi pula semangat mengajarnya, sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja guru maka semakin rendah pula semangat mengajar mereka.

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

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

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

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.

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

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

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

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 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

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

perhatiannya kepada kerja, tidak mudah bosan dalam bekerja, rajin, dan berusaha meningkatkan kualitas prestasinya.

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.

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

Berdasarkan hasil deskripsi data penelitian diketahui bahwa semua skor pada variabel Iklim Lembaga (X_3) MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 70%, dan yang berada pada klasifikasi tinggi dengan persentase sebesar 30%, sedangkan klasifikasi rendah dengan persentase sebesar 0%.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *SIG* dari iklim lembaga terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,039 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari $SIG = 0,039 < 0,05$, maka *Ho* ditolak dan *Ha* diterima. Dengan ini dapat diambil

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

kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh iklim lembaga terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya diketahui bahwa besar koefisien determinasi R^2 (*R square*) adalah sebesar 0,039 (3,9%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh iklim lembaga terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 3,9 %. Adapun besar koefisien dari variabel iklim lembaga adalah -0,270 dan konstantanya adalah sebesar 120,667 sehingga persamaan regresi dari iklim lembaga terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten

B

a

r

i

t

o

K

u

a

l Hasil tersebut di atas sejalan dengan pendapat Robert G. Owens yang menyatakan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.¹⁶ Sementara Keith Davis mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai ”*The human environment within an*

d

¹⁶ Robert G. Owens *Organizational Behavior in Education*, (Boston : Allyn and Bacon, 1995), hal 12 : <http://vinspirations.blogspot.com/2009/06/definisi-iklim-organisasi.html>

l

a

h

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.¹⁷

Senada dengan Davis, Renato Taguiri 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 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.¹⁸ Sedangkan James L. Gibson, Ivancevich dan Donnelly, mengemukakan bahwa iklim organisasi sebagai adalah:

”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

¹⁷ 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>

¹⁸ 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/>

karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja.¹⁹

Adapun B. H Gilmer yang menyebutkan bahwa,“iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi tersebut”²⁰. Sedangkan Steers menyebutkan bahwa,“iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya”.Lebih lanjut Steers mengatakan bahwa iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat pekerjanya, tidak selalu iklim yang sebenarnya dan iklim yang muncul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja.²¹

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.

¹⁹ 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>

²⁰ 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>

²¹ 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>

Dimensi iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer²², meliputi:

(1) *Responsibility* (tanggung jawab), yaitu perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika anggota mendapat suatu pekerjaan, anggotatersebut mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. (2) *Identity* (identitas), yaitu perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap organisasi dan diterima dalam kelompok. (3) *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. (4) *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. (5) *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 Kelneer²³ menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut: (1) *Flexibility conformity*. merupakan kondisi organisasi yang

²² Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, MA: Harvard University Press. Lihat : Kristina Sedyastuti, *Ibid*

²³ Edi Suhanto, *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi*, http://ittc.co.id/artikel/index.php?id_tulisan=11

untuk memberikan keleluasan bertindak bagi anggotaituk melakukan penyesuaian diri terhadap tugas yang diberikan.Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. (2) *Resposibility* 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. (3) *Standards* yaitu 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. (4) *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan anggota tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik. (5) *Clarity* Terkait dengan perasaan anggota bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka; berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi. (6) *Tema Commitmen*. Berkaitan dengan perasaan anggota mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

James dan Jones²⁴ yang mendefinisikan *iklim organisasisebagai sebagai* persepsi kolektif anggota tentang organisasinya dengan memperhatikan berbagai dimensi, seperti; otonomi, kepercayaan (*trust*), kekompakan

²⁴ James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: a review of theory and research*. Psychological Bulletin, 81, 1096–1112. Edi Suhanto, *Ibid* :http://itc.co.id/artikel/index.php?id_tulisan=11

(*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/luar²⁵. 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 umum²⁶. Robbins²⁷ 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: (1) Dimensi *Psikologikal*; meliputi variabel beban kerja, kurangnya otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfillment*) dan kurang inovasi. (2) Dimensi *Struktural*; meliputi variabel fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik. (3) Dimensi *Sosial*; meliputi aspek interaksi dengan klien, rekan sejawat, dan penyelia-penyelia. (4) Dimensi *Birokratik*, meliputi Undang-undang dan peraturan konflik peranan serta keaburan peranan.

²⁵Luthans, Fred..*Op cit*, 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)

²⁶ *Ibid*

²⁷ 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%20 Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html)

Adapun Kolb dan Rubin²⁸ menjelaskan *tujuh* komponen iklim organisasi, yaitu: 1) konformitas, 2) tanggung jawab, 3) standar kinerja, 4) imbalan, 5) kejelasan organisasi, 6) kehangatan dukungan serta 7) kepemimpinan.

Iklim kerja yang positif dapat terjadi dengan terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara pimpinan dengan seluruh anggotanya dan seluruh peserta didik. Robbin³⁵ mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu 1) lingkungan eksternal, 2) strategi, 3) praktik kepemimpinan, 4) pengaturan organisasi, 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 pengembangan, 6) Keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, 7) Keterbukaan dan tertutupan 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 Higgins²⁹ (1994:477-478) ada *empat* faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu: (1) Manajer/Pemimpin. Pada dasarnya

²⁸ 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://ittc.co.id/artikel/index.php?id_tulisan=11

²⁹ Ade Suherman, *Loc.cit*

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. (2) 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. (3) 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. (4) Faktor eksternal organisasi. Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada suatu organisasi. Keadaan ekonomi dapat menjadi faktor utama yang dapat mempengaruhi iklim.

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter³⁰, yaitu: (1) 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. (2) 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. (3) Dimensi perubahan dan perbaikan system, dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. (4) Dimensi lingkungan fisik, dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan (sekolah) dapat menyebabkan perubahan tingkah laku anak dan juga guru yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja mereka³¹.

D. Pengaruh Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan (X₁), kepuasan kerja (X₂), dan iklim lembaga (X₃) terhadap semangat kerja guru (Y)

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk partisipasi guru untuk serta dalam pembuatan keputusan sekolah dalam rangka

³⁰Ade Suherman, *op cit*, <file://localhost/D:/My%20 Documents/iklim-organisasi-di-sekolah.html>.

³¹*Ibid*

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.

Iklim 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.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda terlihat nilai *SIG* dari iklim lembaga terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000 dan signifikansinya adalah 0,05. karena nilai dari $SIG = 0,000 < 0,05$, maka *H₀* ditolak dan *H_a* diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan, Kepuasan Kerja dan iklim lembaga secara bersama-sama terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala”.

Selanjutnya besar koefisien determinasi *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,175 (17,5%). Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan, Kepuasan Kerja dan iklim

lembaga secara bersama-sama terhadap semangat kerja guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 17,5 %. Adapun besar koefisien dari variabel Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan sebesar 0,201, Kepuasan Kerja sebesar 0,186 dan iklim lembaga adalah -0,173 dan konstantanya adalah sebesar 76,953 sehingga persamaan regresi dari Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan, Kepuasan Kerja dan iklim lembaga secara bersama-sama terhadap semangat kerja guru MTsN se

K

a

b

u

p

a

t

e

n

B

a

r

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

K

u

a

keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, kepuasan kerja, dan iklim lembaga terhadap semangat kerja guru.

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan bentuk pelibatan/partispasi 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.

Semangat mengajar adalah sebagai suatu kondisi guru yang dilandasi motivasi atau kehendak untuk melakukan tugas professional 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.

Berdasarkan analisis data penelitian secara diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelibatan guru dalam pengambilan keputusan sekolah dengan semangat mengajar guru MTsN se Kabupaten Barito Kuala. Hal ini menunjukkan bahwa semakin dilibatkan atau pelibatan guru dalam pengambilan keputusan sekolah, semakin besar tingkat kepuasan kerja

guru maka semakin besar pula semangat mengajar guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, kepusan kerja guru dengan semangat mengajar guru.

Semangat kerja guru sangat berperan penting dalam mengembangkan kualitas pendidikan. Kesalahan guru dalam memahami profesinya akan mengakibatkan bergesernya fungsi guru secara perlahan-lahan, akibatnya yang tadinya antara guru dengan siswa saling membutuhkan, menjadi tidak lagi saling membutuhkan. Dengan demikian suasana pembelajaran sangat membosankan dan tidak lagi membahagiakan.

Semangat mengajar adalah suasana bathin bahagia atau tidaknya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang diembannya atau semangat mengajar diartikan sebagai suatu kondisi guru yang dilandasi motivasi atau kehendak untuk melakukan tugas profesional yang diserahkan kepadanya. Tugas pokok guru adalah mengajar siswa, dan tugas itu harus dilaksanakan dengan komitmen yang tinggi, dan komitmen tersebut menunjuk pada semangat kerja. Bagi guru bekerja adalah mengajar, dengan demikian semangat kerja guru dapat dilihat dari tingginya komitmen mereka dalam melaksanakan tugas.

Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja guru adalah pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Menurut Sudrajat mengemukakan pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan masyarakat, merupakan suatu pengembangan konsep *to grasp*, kegiatan itu mencakup perubahan fundamental mengenai cara sekolah

dikelola dan cara mengungkapkan peranan dan hubungan kepada sekolah dengan masyarakat sekolah.³² Pengambilan partisipatif adalah proses membuat keputusan sekolah dalam suasana kerjasama pada semua level. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan.

Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan adalah bagaimana tingkat diikutsertakannya guru dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas di sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah. Pentingnya guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi sekolah.

Menurut Terry pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.³³ Jadi dapat disimpulkan pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang harus diambil dalam menyelesaikan suatu masalah dengan memilih alternatif pemecahan masalah yang dianggap paling sesuai dengan masalah yang dihadapi.

Hubungan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dengan semangat mengajar guru adalah bahwa keterlibatan guru dalam pembuatan keputusan telah menjadi komponen utama dalam upaya restrukturisasi dan reformasi sekolah.

³² Akhmad Sudrajat, “*Pendidikan Indonesia, Jurnal Ilmu Pendidikan*”, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2010), h. 1

³³ G.Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2012), h.55

Dan faktor yang lain adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Davis adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.³⁴ Sedangkan menurut Tiffin kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antar pimpinan dengan sesama karyawan.³⁵

Kepuasan kerja (*job satisfication*) bagi guru sebagai pendidik diperlukan untuk semangat kerjanya dalam mengajar. Kepuasan kerja akan berdampak pada prestasi kerja, semangat kerja dan kualitas kerjanya. Pada guru yang puas terhadap pekerjaannya akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Demikian sebaliknya, jika kepuasan kerja guru rendah maka akan berdampak terhadap perkembangan mutu pendidikan. Guru yang membolos, mengajar tanpa perencanaan, sering mengeluh merupakan tanda ketidakpuasan guru.

Hasibuan menyebutkan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: (a) balas jasa yang adil dan layak, (b) penempatan yang tepat sesuai keahlian, (c) berat ringannya pekerjaan, (d) suasana dan lingkungan pekerjaan, (e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (f) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, (g) sifat pekerjaan monoton. Yang apabila faktor-faktor ini terpenuhi maka guru akan puas dan bersemangat dalam bekerja.³⁶

³⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta, PT.Grafindo Persada, 2007), h. 312.

³⁵ M. As'ad, *Psikologi Islam : Seri Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Liberty, 2003) h.134

³⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2007) h.22.

Faktor yang lain mempengaruhi semangat kerja guru adalah iklim lembaga. Iklim lembaga merupakan organisasi yang berada di lingkungan pendidikan tersebut. Organisasi merupakan salah satu sarana atau alat dalam pencapaian tujuan. Sekolah sebagai organisasi kependidikan menjadi wadah (wahana) bagi kegiatan orang-orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan khususnya di bidang pendidikan.

Kegiatan bekerja sama, menyelesaikan persoalan bersama-sama tidak lain bermaksud agar terpenuhinya kebutuhan bersama. Kegiatan bekerja sama ini dimulai dengan memfasilitasi penyelesaian persoalan-persoalan yang dialami sebuah komunitas. Tingkat keberhasilan suatu komunitas dalam melakukan segala kegiatan untuk mencapai tujuan, sangat bergantung kepada kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan aktivitas. Produktivitas kerja guru yang maksimal sangat diharapkan dalam suatu proses pencapaian tujuan.

Menurut Schultz, suatu iklim kerja yang baik akan menimbulkan pengaruh positif yang sangat besar terhadap gairah kerja. Tanpa iklim yang baik maka para karyawanpun tidak akan mempunyai gairah untuk kerja.³⁷ Iklim organisasi terbentuk oleh kumpulan persepsi dan harapan pekerja terhadap sistem yang berlaku. Iklim organisasi yang baik dapat memberikan kenyamanan bekerja setiap pekerja, yang berdampak pada efektifitas dalam pencapaian tujuan, melalui peningkatan produktivitas, kinerja, dan loyalitas pekerja. Kata semangat tersebut menunjuk pada kuantitas dan kualitas kerja

³⁷ P. Duane Schult dan Sydney E Schutz, *Psychology and Industry Today: An Introduction to industrial and Organizational Psychology*, (Mc Millan Publishing Co, New York, 1990), h.131.

seseorang. Dengan demikian semangat mengajar tersebut menunjuk pada beberapa banyak dan seberapa kualitas seorang guru dalam melakukan tugas-tugas profesinya sebagai guru, karena dengan semangat mengajar guru yang tinggi akan meningkatkan prestasi belajar siswa. Semangat kerja guru merupakan tugas pokok guru itu sendiri. Tugas pokok guru adalah mengajar siswa, dan tugas itu harus dilaksanakan dengan komitmen yang tinggi, dan komitmen tersebut menunjuk pada semangat bekerja. Bagi guru bekerja adalah mengajar, dengan demikian semangat kerja guru dapat dilihat dari tingginya komitmen mereka dalam melaksanakan tugas.