

Denok Sunarsi

**PANDUAN MENINGKATKAN
KINERJA DAN KEPUASAN GURU**

Penerbit
Desanta Muliavisitama
2020

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

Undang-Undang No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000, 00 (lima ratus juta rupiah).

PANDUAN MENINGKATKAN KINERJA DAN KEPUASAN GURU

@Copyright, Sunarsi. Denok, 2020

ISBN: 978-623-7019-79-5

Penulis : Denok Sunarsi

Editor : Achmad Rozi

Cover dan Layout : Novrendina Prasatiningtyas

Penerbit:

Desanta Muliavisitama

Anggota IKAPI Daerah Banten

Jl. Raya Jakarta KM 6,5 Kalodran - Kota Serang – Banten 42381

Provinsi Banten. Email: muliavisitama@gmail.com

Website: <https://desantapublisher.com>

WhatsApp: 081295422174

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip, menyebarkan isi buku ini secara sebagian ataupun keseluruhan, baik secara elektronik maupun mekanis tanpa seizin penerbit

All Right Reserved

Cetakan 1, Januari 2020

Isi diluar tanggungjawab Penerbit

Prakata Penulis

Segala puji hanya untuk Allah Subhanahu Wataáala, atas izinNya, buku ini dapat terbit pada waktunya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyelamatkan hidup dan kehidupan manusia dari jaman jahiliah kepada jaman penuh hidayah.

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan pendidikan (Asf & Mustofa, 2013:155-156).

Keberhasilan seorang guru harus memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, apabila guru telah memenuhi kriteria tersebut berarti seorang guru dapat dikatakan berhasil dan memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya apabila seorang guru belum memenuhi kriteria yang baik maka guru belum dapat dikatakan berhasil.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Ada juga faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya (Asf & Mustofa, 2013:160)

Permasalahan guru dan kinerja selalu menjadi sorotan dan ketertarikan setiap peneliti untuk melakukannya, yaitu ingin mengetahui berbagai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan guru. Dan buku yang ada ditangan pembaca ini merupakan hasil sebuah penelitian lapangan yang penulis lakukan di sebuah Kecamatan di Kabupaten Bogor Jawa Barat. Buku ini mencoba memotret tentang kondisi dan hasil penelitian tentang faktor-faktor penentu kinerja dan kepuasan guru.

Buku ini berisi empat bab, diawal penulis mencoba melihat secara komperhensip persoalan yang terjadi dengan melihat kondisi obyektif guru dan permasalahannya, dan apa yang menjadi tujuan kinerja guru. Dan akhirnya, penulis mendapatkan sebuah hasil obyektif dilapangan, dan itu penulis kemas dalam sebuah panduan bagaimana meningkatkan kinerja dan kepuasan guru.

Penulis berharap bahwa penulisan buku ini bukan akhir dari kajian untuk memotret persoalan kinerja guru, tapi menjadi awal bagi para peneliti lainnya untuk melaksanakan kegiatan serupa dalam perspektif yang berbeda. Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi terhadap penulisan buku ini, semoga dengan terbitnya buku ini lebih memacu kita dalam memproduksi informasi-informasi

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

kebaikan yang lebih beragam kepada masyarakat di manapun berada.

Akhirnya, kepada penerbit Desanta Muliavisitama, penulis mengucapkan terima kasih, karena berkenan menerbitkan buku sederhana ini.

Wassalam.

Tangerang, 20 Januari 2020

Penulis

Denok Sunarsi

Daftar Isi

Prakata Penulis.....	iv
Daftar Isi.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.Kondisi Obyektif Kinerja Guru	1
1.2.Permasalahan Kinerja Guru	6
1.3.Tujuan Kinerja Guru	9
BAB II KINERJA DAN KEPUASAN GURU	11
2.1. Pengertian Kinerja.....	11
2.2. Indikator Kinerja.....	12
2.3. Penilaian Kinerja	13
2.4. Pengertian Kepuasan kerja	15
2.5. Aspek - Aspek Kepuasan Kerja	18
2.6. Indikator Kepuasan Kerja	20
BAB III ANALISA LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI.....	23

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

3.1. Lingkungan Kerja	23
3.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja	26
3.3. Indikator Lingkungan Kerja	28
3.4. Arti Budaya Organisasi	34
3.5. Karakteristik Budaya Organisasi.....	35
3.6. Indikator Budaya Organisasi	36
3.7. Fungsi Budaya Organisasi.....	37
3.8. Faktor Budaya Organisasi	38
BAB IV METODE MENINGKATKAN KINERJA DAN KEPUASAN	
GURU.....	41
4.1. Metode Penelitian	41
4.2. Definisi Operasional	48
4.3. Hasil yang di dapat	49
BAB V PANDUAN MENINGKATKAN KINERJA DAN KEPUASAN	
GURU.....	53
5.1. Panduan Meningkatkan Kinerja.....	53
5.2. Panduan Meningkatkan kepuasan Kerja Guru	59
Daftar Pustaka.....	61

Tentang Penulis.....67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Kondisi Obyektif Kinerja Guru

Sumber daya manusia adalah salah satu komponen yang penting dalam keberhasilan kemajuan bangsa dan negara, dengan semakin baiknya kualitas sumber daya manusia maka negara akan lebih maju dan bisa bertahan menghadapi persaingan-persaingan di masa yang akan datang. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan dampak besar bagi perkembangan sumber daya manusia.

Pelaku-pelaku bisnis tidak pernah lepas dari kualitas sumber daya manusia dimana karyawan yang berkompeten dan memiliki keahlian yang mumpuni mampu menggerakkan perusahaan mencapai target-target yang telah ditetapkan.

Pendidikan memiliki peranan penting dalam menciptakan individu-individu yang siap menghadapi tantangan dan persaingan yang selalu berubah setiap waktunya. Pengertian. Menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional Bab 1, Pasal 1 “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Pendidikan yang baik dan berkualitas tidak lepas dari peranan seorang guru. Menurut peraturan pemerintah republik indonesia nomor 19 tahun 2017 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 “guru adalah tenaga profesional memiliki peran strategis untuk mewujudkan visi penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip profesionalitas”

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru-guru seperti ini harus mempunyai semacam kualifikasi formal. Dalam definisi yang lebih luas, setiap orang yang mengajarkan suatu hal yang baru dapat juga dianggap seorang guru.

Secara formal, guru adalah seorang pengajar di sekolah negeri ataupun swasta yang memiliki kemampuan berdasarkan latar belakang pendidikan formal minimal berstatus sarjana, dan telah memiliki ketetapan hukum yang sah sebagai guru berdasarkan undang-undang guru dan dosen yang berlaku di Indonesia.

Salah satu upaya pemerintah untuk mendukung pelaksanaan undang undang tersebut adalah dengan meningkatkan kualifikasi pendidikan guru melalui program penyetaraan. Guru-guru Sekolah Dasar (SD), minimal harus berlatar belakang (DII), guru-guru SLTP minimal harus berlatar belakang (DIII), sedangkan guru-guru SLTA minimal harus berlatar belakang (S1).

Upaya-upaya tersebut masih dilengkapi dengan berbagai pelatihan dan penataran serta sertifikasi guru yang pelaksanaannya dimulai tahun 2008. Usaha tersebut mengindikasikan masih perlu ditingkatkannya kinerja guru. Karena demikian pentingnya faktor kinerja guru dalam peranannya untuk meningkatkan keberhasilan pendidikan, maka menjaga dan mengupayakan agar guru memiliki kinerja yang tinggi mutlak diperlukan. Faktor-faktor apa yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru perlu segera dicari jawabannya agar masalah peningkatan mutu pendidikan segera dapat terwujud.

Salah satu cara supaya prestasi kerja guru semakin meningkat adalah memotivasi nya misalnya dengan adakan rekreasi atau family gathering setiap kali siswa selesai Ujian Nasional, pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi dan lain sebagainya.

Guru merupakan kunci utama untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena persyaratan penting bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu adalah apabila pelaksanaannya dilakukan

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

oleh pendidik-pendidik yang keprofesionalannya dapat diandalkan. Dalam pelaksanaannya menuntut perubahan sikap dan tingkah laku dari seluruh komponen sekolah, baik kepala sekolah, guru dan staf administrasi, termasuk orangtua dan masyarakat dalam memandang, memahami dan membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaan sekolah.

Perubahan sikap dan tingkah laku tersebut akan dapat terjadi bila sumberdaya sekolah yang ada dimanfaatkan dan dikelola secara optimal dan efektif oleh kepala sekolah selaku orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan disekolah. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya termasuk guru untuk dapat menunjang aktifitas sekolah demi mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi perusahaan dimulai dari manusia itu sendiri dalam mempertahankan perusahaan dan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi secara maksimal. SDM sebagai unsur utama perusahaan memiliki peranan yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

“Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja

yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting” (Hasibuan, 2010:185).

Adapun beberapa masalah di tempat kerja seperti menurunnya tingkat kepuasan kerja disebabkan beban kerja yang tinggi, pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang diinginkan, kurangnya sosialisasi sesama rekan kerja dan kurangnya kesempatan promosi menjadi salah satu faktor yang menjadikan guru kurang puas dalam bekerja.

Keberhasilan pendidikan dan peserta didik sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para guru nya, sehingga lembaga dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja guru. “Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang guru. Dengan demikian, kinerja seorang guru dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu” (Notoatmodjo, 2009:124).

Wakhid (2014:66) mengemukakan bahwa “Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain: (1) kesehatan, (2) jaminan keamanan, (3) pelayanan, (4) pola komunikasi, dan (5) fasilitas kerja”



Gambar 1.1. Halaman Luar Sampel Salah Satu Sekolah Dasar di Wilayah Kabupaten Bogor

1.2. Permasalahan Kinerja Guru

Dari hasil observasi yang telah penulis lakukan, ditemukan banyak permasalahan terkait kinerja guru, salah satunya adalah tentang lingkungan kerja guru. Keadaan lingkungan yang berdebu

dan kotor, serta sirkulasi udara terasa panas menjadi factor yang melatarbelakangi timbulnya permasalahan kienrja guru di sekolah. Hal tersebut dikarenakan oleh salah satu penyebabnya adalah sebagian besar wilayah Kabupaten Bogor merupakan daerah eksploitasi pasir dan batu.



Gambar 1.2 Ruang Kelas

Sampel Salah Satu Sekolah Dasar di Wilayah Kabupaten Bogor

Keadaan ruang kelas yang kurang memberikan kenyamanan, suara bising karena lokasi berada di pinggir jalan, serta sarana prasarana yang kurang layak, menyebabkan guru tidak semangat mengajar yang mengakibatkan siswa tidak mendapatkan kualitas belajar yang baik.

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

Sekolah adalah suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah dimana guru dan staff adalah anggota nya. Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. “Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi” (Rivai dan Mulyadi, 2012:375).

Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan.

Budaya organisasi di bentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pimpinan sangat besar dalam pembentukkan budaya organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya

organisasi dalam suatu organisasi mutlak diperlukan dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai.

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh setiap organisasi agar memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. “Suatu organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan yang memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati” (Darsono, 2010:262). Budaya organisasi yang positif dan tumbuh menjadi kuat akan mampu mengacu organisasi kearah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya kerja negatif akan memberi dampak negatif bagi organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat kita gambarkan bahwa begitu kompleks permasalahan yang dihadapi oleh seorang guru ketika akan melanjutkan aktifitas mengajarnya di Sekolah.

1.3. Tujuan Kinerja Guru

Tujuan kinerja guru adalah untuk mengetahui apakah suatu program pendidikan, pengajaran ataupun pelatihan tersebut telah dikuasai pesertanya atau belum. Angka atau nilai tertentu biasanya dijadikan patokan, untuk menentukan penguasaan program

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

tersebut. Jika dianggap belum menguasai, maka ia dinyatakan tidak lulus.

Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010) kedudukan kinerja guru sangat penting bagi penunaian tugas keberhasilan melaksanakan utamanya, yakni melaksanakan pembelajaran. Kinerja guru tentunya sangat penting dilakukan dalam suatu sekolah Dengan penialaian ini kita akan tahu sejauh mana target yang sebelumnya direncanakan tercapai atau belum.

Dari pendapat diatas tujuan kinerja guru dalam sekolah antara lain:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian guru dalam mengembangkan kompetensi pedagogik, profesioanal, kepribadian dan sosial.
2. Menyediakan sarana pembelajaran guru untuk menjadi guru yang profesional
3. Memperbaiki kinerja guru periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan kepada Kepala Sekolah, pengawas atau Dinas Pendidikan dalam pemberian reward dan punishment untuk para guru
5. Memotivasi guru agar bisa bekerja secara maksimal

BAB II

KINERJA DAN KEPUASAN GURU

2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktifitas, kualitas dan pelayanan.

Menurut Rahadi (2010:1) pengertian kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja unjuk kerja atau penampilan kerja. Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau

penampilan kerja seseorang pegawai. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2009:124).

Menurut Bambang Kusrianto (2010:55) mengemukakan “Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu”. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9) adalah “Prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

2.2. Indikator Kinerja

Menurut Gomes dalam Rahadi (2010:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 8 (delapan) indikator dalam melakukan pengukuran kinerja, yaitu :

a) Kualitas kerja (*Quality of work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

b) Kuantitas kerja (*Quantity of work*)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

c) Pengetahuan pekerjaan (*Job knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

d) Kreativitas (*Creativeness*)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

e) Kerjasama (*Cooperative*)

Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

f) Inisiatif (*Inisiative*)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

g) Ketergantungan (*Dependability*)

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

h) Kualitas personal (*Personal Quality*)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

2.3. Penilaian Kinerja

Dalam konteks Kinerja, faktor penilaian kerja menjadi instrument yang sangat penting untuk dilakukan oleh organisasi. Karena, melalui penilaian kinerja aspek-aspek yang diukur dalam

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

proses penilaian kerja individu dilakukan. Menurut Moherino (2009:106), faktor penilaian tersebut terdiri atas 4 (empat) aspek, yakni seperti berikut:

- a) Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset dan lain-lain.
- b) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya. Baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
- c) Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan keterampilan dan keahliannya. Seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.
- d) Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya dalam satu bulan.

Aspek terpenting dalam penilaian kinerja adalah faktor-faktor penilaian itu sendiri. Beberapa prinsip yang menjadi penilaian, yaitu sebagai berikut :

- a) *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
- b) *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan.
- c) *Reliability*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata.
- d) *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk.
- e) *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

2.4. Pengertian Kepuasan kerja

Menurut Murihot Tua (2009:290) Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya”.

Sementara menurut Richard, Robert dan Gordon (2012:312,337) “Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin.

Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontra produktif.

“Kepentingan pada manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efek kinerja pegawai. Para peneliti mengenali kepentingan ini karena banyak studi yang dirancang bahwa dampak kepuasan kerja pada produktifitas, kemangkiran dan keluarnya pegawai” (Robbins 2016:182).

a. Kepuasan dan produktifitas

Pandangan ini mengenai hubungan kepuasan kerja, seorang pegawai yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif.

b. Kepuasan dan kemangkiran

Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan atas sosial kerjanya maka akan cenderung untuk tidak masuk kerja atau lebih sering mangkir.

c. Kepuasan dan tingkat keluarnya pegawai

Kepuasan juga dapat dihubungkan dengan sikap negatif seperti keluarnya pegawai. Pegawai yang merasa tidak mendapatkan kepuasan dapat bereaksi secara negatif.

Sedangkan menurut Hasibuan (2010:203), kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain;

- a. Balas jasa yang adil dan layak;
- b. Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian;
- c. Berat ringannya pekerjaan;
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
- e. Peralatan yang menunjang;
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Menurut Sutrisno (2014:82-84), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Gaji;
- b. Keamanan;
- c. Kesempatan untuk maju;
- d. Manajemen dan perusahaan;
- e. Pengawasan dan atasan. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan turnover;
- f. Faktor intrinsik pekerjaan. Susah atau mudahnya dan juga kebanggaan terhadap tugas bisa meningkatkan atau mengurangi pekerjaan;
- g. Kondisi kerja yang meliputi kantin, ventilasi, tempat parkir dan penyiaran;
- h. Aspek sosial di dalam pekerjaan;
- i. Komunikasi;
- j. Fasilitas perusahaan.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja yang disebutkan oleh para ahli, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan atau kondisi dimana karyawan merasa puas atau tidaknya dalam menjalankan suatu pekerjaannya.

2.5. Aspek - Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall (dalam Presttawan 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologi, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- d. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Edy Sutrisno (2014:79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasannya.

c. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja.

Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

- e. Dari penjelasan aspek dan faktor pada kepuasan kerja diatas maka penulis menyimpulkan bahwa aspek dan faktor kepuasan kerja terdiri dari beberapa pengukuran seperti psikologi, fisik, sosial dan finansial.

2.6. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan menurut Badeni (2013:44) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Penelitian terbaru menemukan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja.

- b. Gaji

Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

c. Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

d. Kesempatan promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai bentuk penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas (lama bekerja) sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

BAB III

ANALISA LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

3.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Sedarmayanti (2011:21) dalam bukunya mengatakan, lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Sementara menurut Nitisemito (2010:197) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan sebagainya. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik akan menjadikan karyawan merasa nyaman serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas tugasnya (Moekijat, 2016:136)

Menurut Schultz dan Schultz (2010:405) lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Wakhid (2014:66) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka

karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja yang dimaksud antara lain: (1) kesehatan, (2) jaminan keamanan, (3) pelayanan, (4) pola komunikasi, dan (5) fasilitas kerja. Sekalipun, jika faktor lingkungan kerja kurang menunjang, maka bagi karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja.

Kondisi lingkungan kerja yang baik memiliki peranan penting dalam rangka memberikan kepuasan terutama dalam penciptaan suasana kerja yang menyenangkan dan mengakibatkan kebiasaan-kebiasan pekerjaan yang baik bagi para karyawan. Dalam konteks lingkungan kerja, Moekijat (2016:184) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik akan menjadikan karyawan merasa nyaman serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan kepadanya.

3.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2011:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu Lingkungan kerja Fisik. Lingkungan kerja fisik dimana keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekita tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori;

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya) dan
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum atau dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Lingkungan kerja Non Fisik. Lingkungan kerja non fisik dimana semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun hubungan sesama

rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Siagian (2015:57) berpendapat juga bahwa lingkungan kerja ada dua macam, yaitu;

a). Lingkungan kerja fisik.

Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu:

- 1) Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- 2) Ruang kerja yang longgar dalam arti penempatan orang dalam suatu ruangan tidak menimbulkan perasaan sempit.
- 3) Tersedianya peralatan yang cukup memadai.
- 4) Ventilasi untuk keluar masuknya udara segar yang cukup.
- 5) Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- 6) Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid atau musholla, baik dikelompokkan organisasi maupun disekitarnya.
- 7) Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

b). Lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya

manusia dalam bekerja tidak mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan

3.3. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:146) adalah sebagai berikut:

a. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu:

- 1) Cahaya langsung
- 2) Cahaya setengah langsung
- 3) Cahaya tidak langsung
- 4) Cahaya setengah tidak langsung

b. Suhu udara

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai suhu berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

c. Sirkulasi udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan

penghasil oksigen yang dibutuhkan olah manusia. Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

d. Ukuran ruang kerja

Ruang gerak yang luas dalam lingkungan kerja akan menimbulkan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja, karyawan dapat dengan leluasa melakukan proses produksi.

e. Tata letak ruang kerja

Kondisi tata letak ruang kerja yang dimaksud adalah menyenangkan, nyaman dan aman bagi setiap karyawan yang berada di dalamnya. Setiap karyawan selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, nyaman dan aman, karena dengan suasana kerja yang seperti itu membuat karyawan lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya.

f. Privasi ruang kerja

Karyawan membutuhkan hal-hal yang bersifat pribadi dalam bekerja seperti dinding, partisi, dan sekat-an-sekatan fisik lainnya, agar hasil kerja lebih maksimal.

g. Kebersihan

Kebersihan adalah salah satu komponen penting dalam menunjang hasil kerja, dimana apabila lingkungan kerja kita selalu bersih, maka kita akan selalu nyaman berada di tempat kerja. Tersedianya tempat sampah yang memadai, staff kebersihan yang cekatan dan pengamalan hidup bersih menjadi ukuran pokok dalam menjaga kebersihan di tempat kerja.

h. Suara bising

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu: 1). Lamanya kebisingan; 2). Intensitas kebisingan; dan 3). Frekuensi kebisingan.

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

i. Penggunaan warna

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

j. Peralatan kantor

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal; Kosentrasi bekerja. Datangnya kelelahan, dan Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap: mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

k. Keamanan kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

l. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

m. Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

n. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan

Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang

mendukung kerja sama antara tingkat atasan dan bawahan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

3.4. Arti Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang di definisikan dalam berbagai pengertian. Pengertian beberapa definisi budaya organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Menurut Robbins (2016:63) berpendapat “Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak”.

Davis (2012:41) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi, sedangkan Schein (2010:5) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menangani masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru

sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

3.5. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2016:25) menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting, adapun beberapa karakteristik tersebut diantaranya:

- a) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b) Norma adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai tingkah laku dalam organisasi.
- c) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama seperti kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- d) Filosofi. Terdapat kebijaksanaan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pemandang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

- f) Iklim organisasi. Merupakan keseluruhan yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

3.6. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2016:63-64), menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, artinya sejauh mana para karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b) Perhatian terhadap detail, artinya sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail atau rinci.
- c) Orientasi hasil, artinya sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
- d) Orientasi orang, artinya sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi.
- e) Orientasi tim, artinya sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasarkan individu.

- f) Keagresifan, artinya sejauh mana orang bersikap agresif dan bersaing dan bukannya santai-santai.
- g) Kemantapan, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian urusan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

3.7. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2010:49) adalah:

- 1) Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan atau organisasi mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasa positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

3.8. Faktor Budaya Organisasi

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolp (1994) tentang School Culture yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa hasil studi

menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.

Begitu juga, studi yang dilakukan Leslie J. Fyans, Jr. dan Martin L. Maehr tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu: tantangan akademik, prestasi komparatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah, dan persepsi tentang tujuan sekolah menunjukkan survey terhadap 16310 siswa tingkat empat, enam, delapan dan sepuluh dari 820 sekolah umum di Illinois, mereka lebih termotivasi dalam belajarnya dengan melalui budaya organisasi di sekolah yang kuat.

Sementara itu, studi yang dilakukan, Jerry L. Thacker and William D. McInerney terhadap skor tes siswa sekolah dasar menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap prestasi siswa. Studi yang dilakukannya memfokuskan tentang new mission statement, goals based on outcomes for students, curriculum alignment corresponding with those goals, staff development, and building level decision-making.

Budaya organisasi di sekolah juga memiliki korelasi dengan sikap guru dalam bekerja. Studi yang dilakukan Yin Cheong Cheng membuktikan bahwa “stronger school cultures had better motivated teachers. In an environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic leadership, and

intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity”.

Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

BAB IV

METODE MENINGKATKAN KINERJA DAN KEPUASAN GURU

4.1. Metode Penelitian

Penulisan buku ini dilatarbelakangi hasil penelitian penulis yang dilakukan di sebuah Sekolah Dasar yang berada di Wilayah Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat. Menurut Penulis, untuk mendapatkan hasil yang optimal, maka studi lapangan perlu dilakukan untuk menemukan dan mendapatkan informasi yang lebih actual, tentang bagaimana hubungan lingkungan kerja dan Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan guru. Lokasi penelitian merupakan suatu sumber untuk mendapatkan data yang dibutuhkan mengenai masalah yang akan diteliti.

Penulis menggunakan Pendekatan penelitian dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan demikian penelitian kuantitatif ini dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. (Sugiyono, 2016).

Adapun jenis Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua yaitu;

- a. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari subjek penelitian dalam bentuk verbal atau ucapan lisan dan perilaku subjek (narasumber penelitian) yang berkaitan dengan relevansi kompetensi (Sugiyono, 2016)
- b. Data sekunder adalah data yang digunakan untuk mendukung data primer berupa dokumen, foto, dan catatan lain yang dapat dipakai sebagai sumber data (Sugiyono, 2016).

Penelitian ini melibatkan sejumlah responden yang penulis jadikan sebagai informan dalam memberikan jawaban-jawaban atas pertanyaan yang penulis ajukan melalui kuisioner. Seperti yang kita pahami bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016).

Dari sejumlah responden yang ada, karena factor keterbatasan waktu dan tenaga, penulis hanya membatasi jumlah responden dengan beberapa Sampel. Menurut Sugiyono, Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat

menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Sampel yang diambil dari populasi harus representatif (mewakili) dari seluruh populasi.

Adapun Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *non probability sample* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2016). Untuk menentukan besarnya sampel pada penelitian yang pernah dilakukan, penulis menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu tersebut memiliki arti bahwa subyek yang dipilih dianggap paling dan tahu tentang yang diharapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2016).

Setelah sampel ditentukan jumlahnya, maka penulis mengembangkan pada Teknik pengumpulan data. Dalam pengambilan data ini menjadi sangat penting dilakukan oleh setiap peneliti, karena merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2016). Oleh karena itu diperlukan ketelitian

dan kevalidan data untuk menentukan kualitas data yang didapatkan.

Dalam hal ini, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain;

a. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang psesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisisioner. Kalau wawancara dan kuisisioner selalu berkomunikasi dengan orang maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain (Sugiyono, 2016). Observasi dilakukan untuk mendapatkan data tentang kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja , kepuasan kerja dan gejala-gejala atau fenomena yang terjadi pada tempat penelitian melalui pengamatan langsung secara sistematis. Observasi ini dilakukan di wilayah Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat

b. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2015) dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, agenda, notulen rapat, dan sebagainya. Teknik dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data sekunder.

c. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil atau sedikit (Sugiyono, 2016). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya (Sugiyono, 2016).

Menurut Sugiyono (2016), analisis data merupakan kegiatan menganalisis setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data mengelompokkan data berdasarkan variabel, mantabulasi, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan”.

Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi serta menyebar kuesioner yang kemudian dilakukan pengujian data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala pengukuran dimana menurut Sugiyono (2016) Skala pengukuran

merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga bila digunakan akan menghasilkan data kuantitatif. Adapun skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Dimana variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Nilai variabel dengan instrumen yang dinyatakan dalam bentuk angka.

Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya adalah dilakukan analisis data berupa pengujian instrument data. Untuk mendapatkan hasil yang validitasnya terpercaya, maka dalam suatu penelitian, kita harus meyakini bahwa data mempunyai kedudukan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Valid atau tidaknya data sangat menentukan kualitas dari data tersebut. Hal ini tergantung instrumen yang digunakan apakah sudah memenuhi asas validitas dan reliabilitas. Adapun dalam pengujian instrumen ini digunakan 2 (dua) pengujian yaitu : 1) Uji Validitas dan 2) Uji Reliabilitas

Uji kelayakan data atau asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ketepatan sebuah data. Menurut Singgih Santoso (2015) Sebuah model regresi akan digunakan untuk melakukan peramalan sebuah model yang baik adalah model dengan kesalahan peramalan yang seminimal mungkin. Karena itu, sebuah model sebelum digunakan seharusnya memenuhi beberapa asumsi, yang

biasa disebut asumsi klasik”. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah meliputi: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heterokedastisitas.

Rancangan analisis data merupakan bagian integral dari proses penelitian yang dituangkan baik dalam bentuk tulisan atau tidak. Rancangan ini telah terformat sebelum kegiatan pengumpulan data dan pada saat merumuskan hipotesis. Artinya, rancangan analisis data hasil penelitian telah dipersiapkan mulai dari penentuan jenis data yang akan dikumpulkan, sumber data yang ditemui, dan rumusan hipotesis yang akan diuji telah dibuat. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah:

Sebagaimana yang sudah penulis jelaskan diawal, bahwa buku ini merupakan hasil dari sebuah penelitian lapangan yang dilakukan secara langsung, maka pada penelitian ini fokus masalah penelitian menuntut peneliti melakukan analisis dan pengkajian secara sistematis, mendalam, dan bermakna Analisis *deskriptif* ini akan memberikan gambaran tentang suatu data yang akan diteliti sehingga dapat membantu dalam mengetahui karakteristik data sampel. Analisis dilakukan dengan melihat frekuensi dari pilihan opsi oleh responden yang disediakan pada setiap pertanyaan kuesioner yang diberikan.

Pada tahap selanjutnya, penulis mengembangkan dengan metode Analisis verifikatif. Metode ini sering disebut juga kuantitatif yaitu penelitian untuk menilai kondisi dari nilai

pengaruh, dan signifikansi pengaruh tersebut. Menurut Sugiyono (2014)

Metode verifikatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara 2 (dua) variabel atau lebih. Dengan demikian dari hasil dari analisis ini akan memberikan jawaban awal dari rumusan masalah mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun tahapan analisis yang dilakukan adalah 1) Analisis Koefisien Korelasi, 2) Analisis Koefisien Determinasi, 3) Analisis Jalur dan 4) Pengujian Hipotesis

4.2. Definisi Operasional

Dalam penyusunan buku ini, agar kita mendapatkan persepsi yang sama terkait dengan variabel yang menjadi tema dalam buku ini, maka berikut ini penulis tampilkan beberapa istilah yang dipergunakan dalam penulisan ini antara lain;

- a) Menurut Sedarmayanti (2011:21) “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok”
- b) Menurut Robbins (2012:63) berpendapat “Budaya organisasi adalah sehimpuan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara

bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak”.

- c) Menurut Rahadi (2010:1) “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti persetasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja unjuk kerja atau penampilan kerja”.
- d) Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009:290). “Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya” .

4.3. Hasil yang di dapat

Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan, serta pembuktian atas hipotesis atau jawaban sementara berdasarkan teori. Maka penulis dapat menguraikan hasil penelitian berdasarkan uji-uji statistik sebagai berikut.

a. Model Struktur 1

1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik pada model struktur-1 untuk pembuktian hipotesis pertama adalah terbukti H_a diterima dan H_o ditolak, di mana nilai t hitung $>$ t tabel ($4.149 > 1.98$) dan $Sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$). Artinya variabel lingkungan kerja secara

parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2) Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian statistik secara parsial pada model struktur-1 untuk pembuktian hipotesis kedua adalah terbukti H_a diterima dan H_o ditolak, di mana nilai t hitung $>$ t tabel ($4.609 > 1.98$) dan $Sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$). Artinya variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

3) Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengujian statistik secara simultan pada model struktur-1 untuk pembuktian hipotesis ketiga adalah terbukti H_a diterima dan H_o ditolak, di mana nilai F hitung $>$ F tabel ($22.434 > 3.09$) dan $Sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$). Artinya lingkungan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

b. Model Struktur 2

1) Pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik pada model struktur-2 untuk pembuktian hipotesis keempat

adalah terbukti H_a diterima dan H_o ditolak, di mana nilai t hitung $>$ t tabel ($2.255 > 1.98$) dan $Sig < 0.05$ ($0.026 < 0.05$). Artinya variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik pada model struktur-2 untuk pembuktian hipotesis kelima adalah terbukti H_a diterima dan H_o ditolak, di mana nilai t hitung $>$ t tabel ($2.433 > 1.98$) dan $Sig < 0.05$ ($0.017 < 0.05$). Artinya variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3) Pengaruh kinerja (Y) terhadap kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik pada model struktur-2 untuk pembuktian hipotesis keenam adalah terbukti H_a diterima dan H_o ditolak, di mana nilai t hitung $>$ t tabel ($4.026 > 1.98$) dan $Sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$). Artinya variabel kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 4) Pengaruh lingkungan kerja (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kinerja (Y) terhadap kepuasan kerja (Z) secara simultan

Berdasarkan hasil pengujian statistik secara simultan pada model struktur-2 untuk pembuktian hipotesis ketujuh adalah terbukti H_a diterima dan H_o ditolak, di mana nilai F hitung $> F$ tabel ($20.206 > 2.69$) dan $Sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$). Artinya lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

BAB V

PANDUAN MENINGKATKAN KINERJA DAN KEPUASAN GURU

5.1. Panduan Meningkatkan Kinerja

Rendahnya kinerja guru tentu akan membuat kepala sekolah gundah. Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Sekolah yang seperti itu, tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing di kancah global seperti sekarang ini. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus menerus.

Menurut Uhar, upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Hal ini disebabkan pengembangan dan peningkatan kinerja tidak hanya dilakukan jika terjadi kesenjangan antara kinerja actual dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga pengembangan dan peningkatan tersebut harus tetap dilakukan meskipun tidak terjadi

kesenjangan. Sebab, perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat dewasa ini akan mendorong pada meningkatnya tuntutan yang lebih tinggi pada organisasi.

Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu pelatihan dan motivasi kinerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru, sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja. Intensitas penggunaan kedua strategi tersebut tergantung dari kondisi guru itu sendiri. Bahkan, jika memang diperlukan, keduanya dapat digunakan secara simultan.

a) Pelatihan

Program pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan. Artinya, jenis pelatihan yang diprogramkan harus sesuai dengan jenis kemampuan apa yang masih rendah. Pelatihan diberikan kepada guru untuk mempermudah guru dalam melakukan pembelajaran terkait dengan tugas pekerjaannya.

Menurut Randal S.Schuler, Susan E. dalam Sinambela (2012:213), sasaran pelatihan bagi pegawai adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari. Dengan kata lain, program pelatihan yang efektif ialah program pelatihan yang menyentuh tiga domain,

yaitu kognitif, efektif, dan psikomotorik. Selain itu hasil pelatihan harus diterapkan dalam kegiatan guru, baik di dalam maupun di luar sekolah.

Program pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja guru. Tidak sedikit pelatihan- pelatihan yang hanya membuang uang saja sehingga merugikan anggaran sekolah. Guru memang berangkat untuk mengikuti pelatihan, tetapi begitu ia sampai di sekolah, kembali lagi pada kebiasaan lama pada saat sebelum pelatihan.

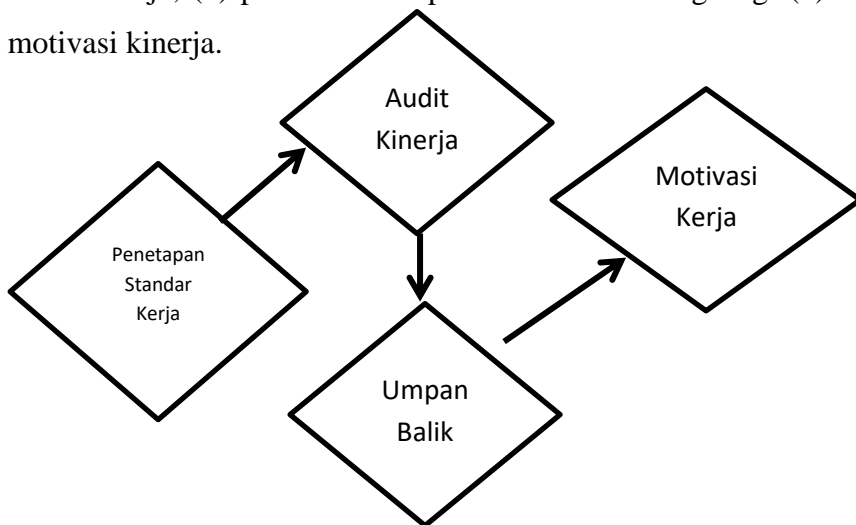
Menurut Sinambe,la (2012:214), hal ini terjadi karena pelatihan yang dirancang kurang baik, tidak berkaitan dengan kinerja, atau karena hasil-hasil pelatihan tidak dievaluasikan karena sekolah menganggap bahwa pelatihan sekedar kebutuhan sekolah untuk menyalurkan anggaran dalam program meningkatkan mkinerja. Pelatihan akan berlangsung optimal jika dirancang sesuai dengan kebutuhan, metode dan waktu yang tepat. Pelatihan sangat cocok bagi guru yang memiliki potensi tinggi tetapi masih lemah dalam pengetahuan dan keterampilannya.

b) Motivasi Kerja

Fenomena pegawai berkualitas, tetapi memiliki kinerja rendah sering ditemui di sejumlah organisasi. Tidak sedikit para guru bekerja di bawah standar kinerja yang telah ditetapkan bukan karena tidak mampu, melainkan karena tidak

mau. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, penanganan yang paling tepat ialah melalui peningkatan motivasi kinerja.

Motivasi kinerja merupakan upaya untuk memberikan dorongan kepada guru agar bekerja sesuai standar atau bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Motivasi kinerja memiliki empat tahap, yaitu (1) penerapan standar kinerja; (2) audit kinerja; (3) pemberian umpan balik secara langsung; (4) motivasi kinerja.



(1) Penetapan Standar Kinerja.

Standar kinerja adalah tingkat minimum kinerja yang harus dicapai. Standar kinerja hendaknya menantang, tetapi dapat dicapai. Penentuan standar kinerja didasarkan atas pertimbangan akal yang sehat dan data yang seakurat

mungkin. Proses penentuannya harus melibatkan para guru agar muncul rasa tanggung jawab untuk menjalankannya. Apabila guru tidak dilibatkan dalam penentuan standar kinerja, mereka akan bersikap acuh tak acuh terhadap standar tersebut. Untuk memudahkan dalam pengukurannya standar kinerja hendaknya dinyatakan dalam bentuk kuantitatif.

(2) Audit Kinerja.

Audit kinerja dilaksanakan untuk mengetahui seberapa baik suatu pekerjaan telah dilaksanakan. Hasil audit akan menjadi dasar dalam memberikan umpan balik dan motivasi kinerja kepada guru. Oleh karena itu, audit kinerja harus dilaksanakan se-objektif mungkin bila memungkinkan para guru dilibatkan dalam audit kinerja

(3) Pemberian Umpan Balik Secara Langsung.

Umpan balik dilakukan untuk memberikan data-data pekerjaan guru kepada guru yang bersangkutan untuk memantau pekerjaannya sendiri. Data-data pekerjaan guru tersebut diberikan kepada guru untuk dipelajari sehingga dapat diketahui perkembangan kinerjanya dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, umpan balik hendaknya diberikan secara langsung dan terus menerus agar prosesnya tidak terhenti. Penetapan Standar Kinerja Audit Kinerja Pemberian Umpan Balik Secara Langsung Motivasi Kinerja

(4) Motivasi Kerja.

Tahap yang terakhir ialah tahap motivasi kinerja. Istilah motivasi tidak dapat dipisahkan dari istilah kebutuhan (needs), baik yang bersifat fisiologis maupun yang bersifat psikis. Setiap orang yang ingin berhasiul dalam memotivasi orang lain harus mengenal dan memahami kebutuhan orang yang akan dimotivasi. Demikian juga jika ingin memotivasi kinerja guru, pimpinan sekolah harus memahami apa yang menjadi kebutuhan guru dalam konteks fisik maupun psikis.

Menurut Uray Iskandar (2011), yang menjadi motif untuk bekerja lebih baik adalah kebutuhan-kebutuhan (needs) yang menimbulkan suatu tindakan perbuatan (behavior) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (goals). Dengan kata lain, kebutuhan merupakan dasar dari tindakan-tindak yang dilakukan manusia.

Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan yang hierarkis, yaitu (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti rasa lapar, haus, istirahat, dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (self

actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

5.2. Panduan Meningkatkan kepuasan Kerja Guru

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (job rotation), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan job description). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (job enlargement), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para guru yang menerima tugas- tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka 24 merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
- 2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (skill-based pay), yaitu pembayaran dimana para guru digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di sekolah. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (merit pay), sistem pembayaran dimana guru digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah Gainsharing atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

- 3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para guru mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. Compressed work week (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para guru dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan.
- 4) Cara terakhir yaitu dengan mengadakan program yang mendukung, Sekolah dapat mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para guru, seperti; health center, profit sharing, dan teacher sponsored child care.

Daftar Pustaka

Anonim. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74
Tahun 2008

Anonim. Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003.

Arikunto, Suharsimi. 2015. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka
Cipta.

Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Bandung:
Alfabeta.

Darsono Dan Tjatjuk, Siswandoko, 2010, *Manajemen Sumber
Daya Manusia Abad 21*,Nusantara Consulting, Jakarta:
Bumi Aksara

Davis, Keith dan Newstrom. 2016. *Perilaku Dalam Organisasi*.
Jakarta : Erlangga.

Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power Of Corporate Governance :
Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

Hasibuan, Malayu S.P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia.
Jakarta : Bumi Aksara.

Iskandar, S., & Juhana, E. 2014. Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, 8(2), 86-98.

Kusrianto, Bambang. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia .
Bandung : Sulita.

Luthans, Fred. 2016. Organization Behavior. New York : Mc Graw-Hill.

Mangkunegara, AA Anwar P. 2012. Evaluasi Kinerja SDM.
Bandung : PT Refika Aditama.

Marihot Tua Efendi Hariandja 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT. Grasindo.

Moeheriono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.
Bogor : Ghalia Indonesia.

- Moekijat. 2016. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar Madju.
- Nitisemito, Alek.S, 2010, Manajemen Personalia, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. “Pengembangan Sumber Daya Manusia”. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prestawan, Anang. 2010. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan”. Surakarta; Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Malang : Tunggal Mandiri Publishing.
- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. 2012. Leadership, Enhancing the Lessons of Experience, Alih Bahasa: Putri Izzati.Jakarta: Salemba Humanika.
- Richard. 2012. Era Baru Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. 2016. Prinsip-prinsip perilaku organisasi. Jakarta : Erlangga.
- Santoso, Singgih. 2015. Menguasai Statistik Multivariat. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Schein, Edgar H. 2010. Organizational Culture and Leadership. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, MarketStreet. San Fransisco CA.
- Schultz, D., Schultz, S E. 2010. Psychology & Work Today Ninth Edition. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Sedarmayanti 2011, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung : CV. Mandar Maju.
- Sondang, P.Siagian 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta

- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- . 2014. Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development) Untuk Bidang: Pendidikan, Managemen, Sosial, dan Teknik. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta. JENIUS, 1(2).
- Sunarsi, D. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PENDIDIK YAYASAN MARVIN. INOVASI, 5(1), 1-18.
- Sunarsi, D., & Yuliani, I. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BTN KANTOR CABANG TANGERANG. JURNAL SeMaRaK, 2(1).
- Sutrisno, Edy. 2014. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana.
- Wakhid, Gusti A. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah

Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru

Kabupaten Kotabaru. Jurnal Kindai, Vol. 10 No. 1, Maret 2014.

Wibowo, Agung Edy. 2010. Aplikasi SPSS Dalam Penelitian. Yogyakarta : Gava Media.

Website:

<http://dapo.dikdasmn.kemdikbud.go.id/>

Tentang Penulis

Denok Sunarsi, Lahir di Bandung, 29 Nopember 1979. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Indraprasta PGRI Jakarta tahun 2011. Menyelesaikan pendidikan S2 di Universitas Pamulang lulus tahun 2015. Tahun 2014 mendapatkan gelar non akademik Certified of Hiygnosos (CH) dan Certified of Hipnotherapy (CHt). Penulis pernah mengajar di Play Group, TK, SD, SMP dan SMA. Saat ini penulis tercatat sebagai Dosen Tetap di Universitas Pamulang. Selain sebagai Dosen, penulis juga aktif di dunia training sebagai co trainer di Yayasan Indonesian Setya Hipnotherapy (ISH). Motto hidup penulis adalah; *If You Don't Try anything you will get nothing.*