

KEPUASAN KERJA

Tinjauan Dari Dimensi Penguatan Budaya
Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan
Motivasi Berprestasi

Oleh:

Nur Rizkiyah

Prof. Dr. Rer. Ir. H. Didik Notosudjono

Dr. Hj. Sri. Setyaningsih, M.Si



LECTORE

KEPUASAN KERJA

Tinjauan Dari Dimensi Penguatan Budaya Organisasi,
Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi

Penyusun Buku

Nur Rizkiyah

Prof. Dr. Rer. Ir. H. Didik Notosudjono

Dr. Hj. Sri. Setyaningsih, M.Si

Penata Letak Isi : Hamdi Alfansuri

Desain Sampul : Tim Lektor Media

Penerbit



PT Lektor Media Utama

Tokopedia Tower Lt 22 Unit F, Jln Prof Dr
Satrio Kav 11 Karet Semanggi, Setiabudi,
Jakarta Selatan

ISBN : 978-623-94597-2-7

Cetakan Pertama, Januari, 2022

vi + 177 hlm, 14 x 21 cm

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak buku ini dan dengan cara
apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kita selalu panjatkan kehadirat Allah SWT. Atas segala nikmat yang telah diberikan kepada kita semua sehingga penyusunan buku dengan judul “KEPUASAN KERJA” dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Shalawat serta salam selalu kita kirimkan kepada panutan dan tauladan hidup kita, yakni nabi Muhammad SAW. Yang telah membawa hidup kita ini dari zaman kegelapan ke zaman terang-benderang.

Dalam penyusunan buku ini. Penulis tidak dapat menyelesaikan buku ini tanpa adanya bantuan dan dukungan dari Bapak Dr.Suparman Ibrahim Abdullah MS.c dan Ibu Siti Hasanah yang telah mendukung pembuatan buku ini. Semoga Bapak Dr.Suparman Ibrahim Abdullah MS.c dan buat Ibu Siti Hasanah di luaskan kuburnya, alfatihah, amin ya

Sungguh merupakan suatu kebanggaan dari penulis apabila buku ini dapat terpakai sesuai fungsinya, dan pembacanya dapat mengerti dengan jelas apa yang dibahas didalamnya. Tidak lupa juga penulis menerima kritikan dan saran yang membangun, yang sangat diharapkan demi memperbaiki pembuatan buku di kemudian hari.

Wassalam

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I KARAKTERISTIK PEKERJAAN	1
A. Pengantar.....	1
B. Konsep Dasar Karakteristik Pekerjaan.....	5
C. Model Karakteristik Pekerjaan.....	9
D. Dimensi Karakteristik Pekerjaan.....	14
BAB II KEPUASAN KERJA	17
A. Latar Belakang Kepuasan Kerja Guru	17
B. Konsep Dasar dan Definisi Kepuasan Kerja.....	18
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja.....	27
D. Indikator Kepuasan Kerja	36
E. Dimensi Kepuasan Kerja.....	43
F. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	45
BAB III BUDAYA ORGANISASI	49
A. Pengantar.....	49
B. Definisi Budaya Organisasi.....	50
C. Karakteristik Budaya Organisasi.....	59
D. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi	64
E. Bentuk Budaya Organisasi.....	68
F. Ciri-ciri Budaya Organisasi.....	69
G. Sumber dan Proses Penciptaan Budaya Organisasi	70
H. Manfaat Budaya Organisasi	74

BAB IV KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	78
A. Pengantar	78
B. Definisi Kepemimpinan Transformasional	79
C. Sifat Kepemimpinan.....	87
D. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional	99
E. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional	101
F. Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	109
G. Karakter para pemimpin transformasional	110
BAB V MOTIVASI BERPRESTASI	114
A. Pengantar	114
B. Karakteristik individu berprestasi	126
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi	135
BAB VI TEMUAN RISET KEPUASAN KERJA	142
A. Kesimpulan.....	142
B. Implikasi	144
C. Saran.....	155
D. Tindak Lanjut Hasil Penelitian (<i>Action Plan</i>)	158
DAFTAR PUSTAKA	168
RIWAYAT HIDUP PENULIS	174

BAB I

KARAKTERISTIK PEKERJAAN

A. Pengantar

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu berprestasi maksimal. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja guru, ketika seorang guru merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang guru akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi sekolah.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran guru. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Kepuasan dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh guru sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu

dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan dan insentif.

Menurut Locke dalam Munandar (2017:298) tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Keyakinan bahwa guru yang terpuaskan akan lebih produktif daripada guru yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun (Robbins, 2016:190).

Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2018:173) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Guru yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan guru yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran kerja yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat guru, dan kadang-kadang berprestasi bekerja lebih baik daripada guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan

kerja mempunyai arti penting baik bagi guru maupun sekolah, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja sekolah.

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu karakteristik pekerjaan, gaji, penyeliaan, rekan-rekan sejawat yang menunjang dan kondisi kerja yang menunjang. (Munandar, 2018:298).

Peningkatan kepuasan kerja guru pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu sekolah, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 2017:173). Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi sekolah dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan guru dalam bekerja sehingga diperoleh guru yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan sekolah. Mengingat sekolah merupakan organisasi bisnis yang terdiri dari orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi (Robbins, 2016:142).

Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang

menguntungkan setiap guru sehingga tercapai kepuasan kerja guru yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja guru. Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru, model karakteristik pekerjaan (job characteristics models) dari Hackman dan Oldham (2018:177) adalah suatu pendekatan terhadap pemerayaan jabatan (job enrichment) yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu (1), keragaman ketrampilan (skill variety), (2), Jati diri dari tugas (task identity), (3) signifikansi tugas (task significance), (4) otonomi (autonomy) dan (5) umpan balik (feed back). Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan pada guru dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang guru mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi guru, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran guru.

Karakteristik pekerjaan seorang guru jelas terlihat desain pekerjaan seorang guru. Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan oleh karena itu sangat mempengaruhi perasaan guru terhadap sebuah

pekerjaan, seberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh guru kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh guru Rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja dan kerusakan yang disengaja. Guru yang tingkat kepuasannya tinggi akan rendah tingkat kemangkirannya dan demikian sebaliknya, organisasi-organisasi dengan guru yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisasi-organisasi dengan guru yang tak terpuaskan sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan salah satu penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah kepuasan pada tempat kerja sekarang. (Robbins 2016:143).

B. Konsep Dasar Karakteristik Pekerjaan

Ada beberapa pengertian karakteristik pekerjaan. Dalam suatu organisasi keberadaan pekerjaan disusun mulai dari desain pekerjaan, yaitu penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok guru secara organisasi (Handoko, 2016:154), Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Jadi karakteristik pekerjaan adalah uraian pekerjaan yang menjadi pedoman dalam bekerja dan dalam pelaksanaannya bisa mencapai kepuasan.

Sujak (2018:176) menyatakan manajer (pimpinan) dapat merangsang kepuasan kerja bawahan dengan cara mengetahui karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas dalam pekerjaan yang bervariasi, lebih menuntut tanggung jawab dan memungkinkan pemberian timbal balik (umpan balik) secara jelas bagi prestasi kerja yang telah diperoleh guru sebagai salah satu alat motivasi individu agar mereka mau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebaik mungkin dan dengan hasil yang optimal.

Menurut Stephen Robbins (2016:265), teori karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja guru.

Dalam Simamora, (2018:188) model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali.

Sekolah memiliki struktur organisasi dan setiap bidangnya memiliki tugas dan amanah yang harus dikerjakan. Dalam setiap tugas sekolah yang diberikan bagi guru nya memiliki suatu ciri tertentu. Inilah yang dinamakan dengan karakteristik pekerjaan atau dengan nama lain yaitu *job characteristic*. Tujuan dari adanya variabel pekerjaan ini banyak sekali mulai dari motivasi, produktivitas, umpan balik, dan lainnya bagi guru dan sekolah.

Dalam Chaplin (2016:176) *characteristic* adalah sifat yang khas. Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja guru yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas Nabilla (2015).

Agung Panudju (dalam Nabilla, 2017:198),

karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh guru kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh guru. Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik Hackman dan Oldham dalam Robbins (2016:187).

Menurut Hackman dan Oldham dalam Robbins (2016:172) dalam setiap pekerjaan setidaknya harus memiliki lima dimensi dari sebuah pekerjaan yaitu:

1. **Skill Variety**

Dideskripsikan sebagai suatu tingkatan dimana pekerjaan menuntut guru untuk melakukan suatu kegiatan yang menantang keterampilan dan kemampuan mereka. Hal ini meliputi penggunaan sejumlah keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Beberapa studi menyatakan bahwa skill variety adalah salah satu prediktor terbaik dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi lebih besar terhadap orang-orang yang memiliki berbagai keterampilan kerja.

2. **Task Identity**

Suatu tingkatan dimana guru mengenal dan dapat menyelesaikan tugasnya secara menyeluruh dari awal sampai akhir dengan hasil yang terlihat walaupun pada pekerjaan kelompok dan dapat diidentifikasi. Hal ini akan lebih berarti bagi guru karena mereka menganggap bahwa pekerjaan tersebut penting dan merasa bangga akan hasil yang didapatkannya.

3. **Task Significance**

Suatu tingkat dimana pekerjaan tersebut memiliki

pengaruh yang penting pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di dalam organisasi ataupun lingkungan luar. Studi empiris menyebutkan bahwa task significance berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

4. **Autonomy**

Kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.

5. **Feedback**

Informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja guru, dengan indikator penerima informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai dan penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja dengan keinginan atasan.

Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya pegawai. Karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang guru yaitu guru akan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya, kemudian guru tersebut akan merasa bertanggung jawab terhadap hasil dari suatu pekerjaan yang dibuatnya, dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk menghadapi pekerjaannya, serta peningkatan mutu guru yang selanjutnya akan memperoleh hasil ahir yaitu motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan guru, serta rendahnya absensi dan rotasi guru.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan Job characteristic adalah suatu kondisi pekerjaan yang dapat menentukan kesesuaian seseorang dengan suatu bidang pekerjaan tertentu yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang dilaksanakan.

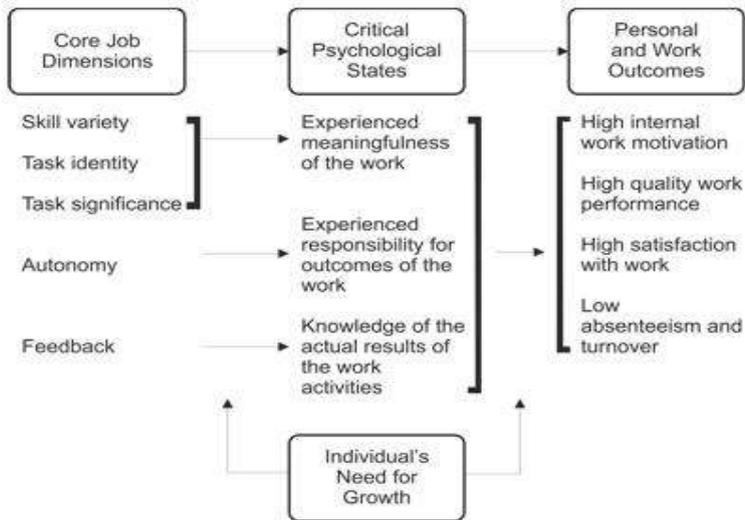
C. Model Karakteristik Pekerjaan

Teori motivasi Banyak yang percaya bahwa pekerjaan orang memperkaya adalah kunci untuk mengembangkan rasa motivasi dalam diri mereka. Mereka berpendapat bahwa ini diterjemahkan kemudian ke dalam kepuasan kerja meningkat dan produktivitas. Motivasi-Kebersihan Teori Herzberg mulai mendorong ke arah desain ulang bekerja dengan menggambarkan berbagai memotivasi faktor, seperti kesempatan pengakuan dan promosi, yang harus hadir dalam pekerjaan untuk itu harus memotivasi.

Pekerjaan pengayaan merupakan teori-teori yang dilengkapi dengan temuan dari orang-orang seperti Clayton Alderfer. Ia menemukan bahwa faktor motivasi yang sangat individual. Dengan kata lain, ketika merancang pekerjaan memotivasi, Anda harus memperhatikan kebutuhan individu.

Job Karakteristik Model dimulai pada titik ini. Ini menunjukkan lima dimensi pekerjaan inti yang harus hadir untuk menghasilkan hasil kerja yang positif. Ini kemudian menyebabkan tiga negara psikologis, dan negara-negara mempengaruhi hasil kerja yang diinginkan.

Meneliti nilai dari model karakteristik pekerjaan untuk meningkatkan pengalaman bekerja dan bekerja - hasil terkait untuk orang dewasa dengan penyakit mental yang berat dan persisten.



Gambar 1.1. Hackman dan Oldham Karakteristik Pekerjaan Model

Job Karakteristik Model, dirancang oleh Hackman dan Oldham, didasarkan pada gagasan bahwa Job itu sendiri adalah kunci untuk motivasi guru. Secara khusus, pekerjaan yang membosankan dan monoton menghambat motivasi untuk melakukan dengan baik, sedangkan pekerjaan yang menantang meningkatkan motivasi. Variety, otonomi dan otoritas keputusan tiga cara menambahkan tantangan untuk pekerjaan. Pengayaan kerja dan rotasi pekerjaan adalah dua cara menambahkan variasi dan tantangan.

Ini menyatakan bahwa ada lima inti karakteristik pekerjaan inti (variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik) yang berdampak tiga keadaan psikologis kritis (berpengalaman kebermaknaan, tanggung jawab yang berpengalaman untuk hasil, dan pengetahuan tentang hasil aktual), pada gilirannya mempengaruhi hasil kerja (kepuasan kerja, absensi, motivasi kerja, dll). Kelima karakteristik pekerjaan inti dapat dikombinasikan untuk membentuk potensial skor

memotivasi (MPS) untuk pekerjaan, yang dapat digunakan sebagai indeks bagaimana mungkin pekerjaan adalah untuk mempengaruhi sikap dan perilaku guru.

Hackman dan Oldham karakteristik pekerjaan teori mengusulkan bahwa motivasi yang tinggi adalah berhubungan dengan mengalami tiga keadaan psikologis sementara bekerja:

1. **Kebermaknaan kerja**

Tenaga kerja yang memiliki arti bagi Anda, sesuatu yang Anda dapat berhubungan dengan, dan tidak terjadi seperti satu set gerakan harus diulang. Ini merupakan dasar untuk motivasi intrinsik, yaitu pekerjaan yang memotivasi dalam dirinya sendiri (sebagai lawan memotivasi hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan).

2. **Tanggung jawab**

Bahwa Anda telah diberi kesempatan untuk menjadi sukses atau gagal di pekerjaan Anda karena kebebasan yang cukup tindakan telah memberi Anda. Ini akan mencakup kemampuan untuk membuat perubahan dan menggabungkan pembelajaran Anda mendapatkan sementara melakukan pekerjaan.

3. **Pengetahuan tentang hasil**

Hal ini penting karena dua alasan. Pertama untuk memberikan orang pengetahuan pada seberapa sukses pekerjaan mereka telah, yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk belajar dari kesalahan. Yang kedua adalah untuk menghubungkan mereka secara emosional kepada pelanggan mereka keluaran, sehingga memberikan tujuan lebih lanjut untuk pekerjaan (misalnya saya hanya dapat bekerja pada lini produksi, tapi aku tahu bahwa jatah makanan saya hasilkan digunakan untuk membantu masyarakat di daerah bencana,

menyelamatkan banyak nyawa).

Pada gilirannya, masing-masing negara kritis yang berasal dari karakteristik tertentu dari pekerjaan:

1. **Kebermaknaan kerja**

Pekerjaan harus dialami sebagai bermakna (/ nya kontribusinya secara signifikan mempengaruhi keefektifan organisasi). Ini berasal dari:

a. **Berbagai keterampilan**

Menggunakan berbagai sesuai keterampilan dan bakat: terlalu banyak mungkin berlebihan, terlalu sedikit, membosankan.

b. **Tugas Identitas**

Mampu mengidentifikasi dengan pekerjaan di tangan sebagai lebih utuh dan lengkap, dan karenanya memungkinkan lebih bangga harus diambil dalam hasil pekerjaan itu (misalnya jika Anda hanya menambahkan satu mur satu baut di tempat yang sama setiap kali mesin cuci pergi masa lalu jauh lebih memotivasi daripada menjadi orang yang bertanggung jawab untuk lampiran drum dan area kerja terkait (bahkan sebagai bagian dari kelompok).

c. **Tugas Signifikansi**

Mampu mengidentifikasi tugas sebagai kontribusi terhadap sesuatu yang lebih luas, masyarakat atau kelompok atas dan di luar diri. Misalnya, teori menunjukkan bahwa saya akan lebih termotivasi jika saya berkontribusi bonus seluruh sekolah tahun ini, setelah seseorang mencari atau membuat sesuatu yang akan menguntungkan orang lain. Sebaliknya saya akan kurang termotivasi jika saya hanya membuat pemilik tak berwajah kaya, atau sedang membuat beberapa item yang sia-sia (misalnya sekolah hadiah memberikan-jauhnya).

2. **Tanggung jawab**

Tanggung jawab berasal dari otonomi, seperti dalam pekerjaan memberi kebebasan substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk individu dalam penjadwalan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang harus digunakan dalam melaksanakannya)

3. **Pengetahuan tentang hasil**

Ini berasal dari umpan balik. Ini menyiratkan kesadaran guru seberapa efektif ia / dia mengubah / nya usahanya menjadi kinerja. Ini bisa apa saja dari angka produksi hingga nilai kepuasan pelanggan. Intinya adalah bahwa umpan balik menawarkan informasi bahwa sekali Anda tahu, dapat Anda gunakan untuk melakukan sesuatu yang berbeda jika Anda inginkan. Umpan balik bisa datang dari orang lain atau pekerjaan itu sendiri.

Mengetahui karakteristik pekerjaan kritis, teori berjalan, itu kemudian memungkinkan untuk memperoleh komponen kunci dari desain pekerjaan dan mendesain ulang itu:

1. Memvariasikan pekerjaan untuk memungkinkan berbagai keterampilan
2. Menugaskan pekerjaan kepada kelompok untuk meningkatkan keutuhan produk yang dihasilkan dan memberikan sebuah kelompok untuk meningkatkan signifikansi
3. Mendelegasikan tugas ke level serendah mungkin untuk menciptakan otonomi dan karenanya tanggung jawab
4. Menghubungkan orang-orang dengan hasil pekerjaan mereka dan pelanggan yang menerima mereka sehingga dapat memberikan umpan balik untuk belajar

Kebanyakan ahli setuju bahwa tingkat lapangan

kerja saat ini untuk orang dewasa dengan penyakit mental yang berat dan persisten tidak mencerminkan potensi atau keinginan dari individu-individu untuk bekerja. Banyak hambatan diakui sebagai kontribusi terhadap situasi ini (misalnya, stigma, struktur sistem manfaat, dll) dan upaya sedang dilakukan di tingkat federal, negara bagian dan lokal untuk mengurangi hambatan-hambatan budaya dan sistem tingkat.

Sementara para pemimpin kesehatan mental sistem mengatasi masalah kompleks mengurangi hambatan budaya dan struktural untuk bekerja untuk orang dewasa dengan SPMI, domain lain harus menyumbangkan keahlian pada isu-isu yang berhubungan dengan bekerja untuk populasi ini. Desain pekerjaan adalah pendekatan yang digunakan secara ekstensif dipelajari oleh psikolog Industri / Organisasi (I / O) untuk mengoptimalkan struktur pekerjaan dalam rangka untuk memenuhi kedua pekerja individu dan kepentingan majikan. Penelitian ini dirancang untuk menyesuaikan pekerjaan pengetahuan desain dan teknologi untuk populasi orang dewasa dengan penyakit mental yang berat dan persisten.

D. Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Steelcase (2015:183) menggolongkan dimensi lingkungan kerja menjadi enam yang harus diperhatikan oleh sekolah yang disebut sebagai keterkaitan lingkungan kerja atau *interconnected workplace*. Enam dimensi lingkungan kerja ini memberikan pilihan dan kontrol akan di mana dan bagaimana guru bekerja.

Enam dimensi lingkungan kerja ini berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Dalam lingkungan kerja biasanya hanya menawarkan efisiensi yang tidak dibarengi dengan pilihan kondisi kerja yang sesuai dengan mereka. Jika pilihan kondisi kerja ada di dalam lingkungan kerja, biasanya tidak dibarengi dengan kontrol pekerjaan yang

membuat mereka tidak lebih stres. Untuk itu terdapat enam dimensi lingkungan kerja untuk memberikan guru pilihan dan kontrol dalam pekerjaannya sehingga kesejahteraan guru bisa tercapai. Berikut adalah dimensi lingkungan kerja menurut penelitian Steelcase.

1. ***Optimism* – Membina Kreativitas dan Inovasi**

Dalam dimensi ini, guru akan tertarik untuk mencoba metode pendekatan baru. Selain itu, guru akan bisa menciptakan kesenangan dan melihat berbagai kemungkinan di masa depan. Optimisme sangatlah penting untuk pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan inovasi. Optimisme sangat mempengaruhi kebiasaan guru untuk melihat gambaran besar dan mengeksplor ide, lebih terbuka terhadap individu dalam tim lebih berani mengambil risiko, dan menghadapi pekerjaan yang sulit.

Cara mengembangkan optimisme dalam lingkungan kerja adalah dengan membolehkan guru memilih dan mengontrol di mana dan bagaimana mereka bekerja, membuatkan ruangan yang sesuai dengan karakter guru, menawarkan tempat dan biaya yang ramah bagi guru, dan merancang transparansi agar antar guru bisa saling membangun kepercayaan.

2. ***Mindfulness* – Keterlibatan Penuh Guru**

Guru sangatlah membutuhkan tempat yang mendukung *skill* dan kemampuan guru untuk lebih terlibat penuh dalam menyelesaikan pekerjaan hari itu. Untuk mewujudkan dimensi ini, Anda bisa menciptakan ruangan yang membantu guru bisa saling terhubung satu sama lain dengan lebih mudah namun minim distraksi, dan memberikan tempat yang menenangkan lewat tampilan dan suasana ruangan.

3. ***Authenticity* – Menghasilkan Ide yang Original**

Dalam dimensi lingkungan kerja ini, agar bisa

terwujud, Anda bisa menciptakan tempat kerja yang membuat setiap individunya nyaman untuk mengekspresikan dan membagikan ide-idenya, suasana kerja yang nyaman seperti di rumah dan tidak terlalu formal, dan membuat guru lebih mudah terkoneksi dengan nilai personal dan nilai merek.

4. ***Belonging* – Terkoneksi dengan Semua Individu dalam Tim**

Untuk mewujudkan dimensi lingkungan kerja ini, Anda bisa menciptakan *space* kerja yang dapat menyambut hangat tamu yang bukan guru, menyediakan tempat bagi pekerja mobil dan yang datang terus ke kantor, diperkaya dengan teknologi yang memperlancar kerja individu, dan mewadahi sosialisasi informal antar guru.

5. ***Meaning* – Memiliki Tujuan dalam Bekerja**

Untuk mewujudkan guru yang memiliki tujuan dalam bekerja adalah dengan mewujudkan dimensi lingkungan kerja yang memanfaatkan teknologi untuk tersedianya informasi yang *real-time* dan menciptakan ekosistem tempat kerja yang menyediakan pilihan dan pemberdayaan guru dalam bekerja dalam tim atau sendiri.

6. ***Vitality* – Bersikap Selalu Siap**

Dalam mewujudkan dimensi lingkungan kerja ini, Anda bisa menyediakan tempat kerja yang menstimulasi indera, menyediakan kursi dan meja yang nyaman dan bisa disesuaikan dengan mudah, menyediakan pilihan makanan dan minuman yang menyehatkan, memberikan cahaya matahari, dan memberikan ruangan untuk bergerak aktif agar tubuh lebih sehat.

BAB II

KEPUASAN KERJA

A. Latar Belakang Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat sulit diukur yang bersifat subjektif karena setiap orang selalu mempunyai keinginan-keinginan yang ingin dipenuhi namun setelah terpenuhi muncul lagi keinginan-keinginan lainnya, seakan-akan manusia itu tidak mempunyai rasa puas dan setiap pegawai mempunyai kriteria sendiri yang menyatakan bahwa dirinya telah puas. Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam sekolah tersebut pegawai merasakan nyaman dalam bekerja dan tidak mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan/keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pension.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya dapat juga dikatakan sebagai persepsi awal terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Kepuasan dalam Islam dilandasi dengan rasa ikhlas.. Lingkungan tentu saja akan mendukung produktivitas kerja para guru. Karena bila guru merasa tidak nyaman, semangat bekerja malah akan semakin menurun dari waktu ke waktu. Oleh sebab itulah, lingkungan sekolah harus bisa membuat suasana yang lebih santai dan bisa mendukung kinerja para guru agar mereka memiliki kepuasan kerjanya sendiri. Misalnya saja, berikan fasilitas

seperti tempat kerja yang tenang, jauh dari kebisingan, memiliki suhu yang sesuai, bau yang nyaman dan sekolah yang hijau menghasilkan respon fisiologis seperti peningkatan aktivitas otak dan hormon yang lebih rendah. Sehingga kinerja kognitif dari pekerja kantor tersebut dapat menghasilkan dua kali lipat dari mereka yang bekerja di lingkungan konvensional

Kepuasan kerja guru kini menjadi pusat perhatian karena Mengingat bahwa guru merupakan aset terpenting di sekolah, maka penting bagi pihak sekolah untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja guru. Guru yang merasa bahagia di tempat kerja akan memberikan dampak positif, sedangkan sebaliknya, guru yang tidak puas justru bisa menjadi bumerang bagi sekolah tersebut..Kepuasan kerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kebahagiaan dan kepuasan guru dalam pemenuhan kebutuhan mereka di tempat kerja. Kepuasan tidak hanya didapat dari gaji dan tunjangan semata. Ada banyak sekali faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru, seperti apresiasi, kompensasi, fleksibilitas, manajemen, hingga budaya kerja.Sudah seharusnya kepuasan kerja guru sebagai salah satu tujuan yang perlu dicapai. Kepuasan yang tinggi pasalnya tidak hanya akan berdampak pada performa guru, namun sebagai sarana branding sekolah, baik secara internal maupun eksternal. Guru yang bahagia dengan tempat kerjanya dipercaya akan bisa membela tempat mereka bekerja atau membicarakan tentang berbagai hal positif yang dirasakannya. Dari sisi lain, guru juga bisa lebih loyal dan bekerja lebih keras demi kemajuan sekolah tempatnya bekerja.

B. Konsep Dasar dan Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah Kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam

organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik

Kepuasan kerja menjadi salah satu bagian dari proses manajemen dalam suatu organisasi. Ada banyak variabel yang mempengaruhinya juga ada banyak variabel yang dipengaruhi. Beberapa ahli banyak melakukan penelitian dan kajian tentang kepuasan kerja. Hal ini menambah pengetahuan secara mendalam tentang kepuasan kerja. Menurut *Gibson, et.al* (2017:209) bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya yang bersumber dari persepsinya tentang pekerjaannya. Indikatornya yaitu *pay* (meliputi gaji, upah, honor, dll), *job* (kondisi-kondisi pekerjaan: sarana, tantangan, persyaratan jabatan), *promotion opportunities* (kesempatan promosi, pengembangan karir, peningkatan status), *supervisor* (Supervisi atasan, pengaruh atasan-bawahan), *co-workers* (rekan kerja, teamwork, dll).

Menurut *Wright* dan *Cropanzano* (2015:199) kepuasan kerja adalah keadaan internal yang dinyatakan dengan secara efektif dan atau secara kognitif mengevaluasi pekerjaan yang berpengalaman dengan beberapa tingkat suka atau tidak suka. Indikator kepuasan kerja yaitu: tingkat kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, tingkat kepuasan dengan rekan kerja dan tingkat kepuasan dengan pengawasan.

Hellriegel dan *Slocum* (2016:179) berpandangan bahwa, kepuasan kerja adalah sejauh mana individu menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil dari pengalaman kerja individu. Ketika guru menunjukkan tingkat ketidakpuasan yang tinggi maka menunjukkan kepada pemimpin bahwa ada masalah, misalnya, dengan kondisi kerja, sistem penghargaan, atau peran guru dalam organisasi. Guru yang sangat puas dengan pekerjaannya maka akan datang untuk bekerja secara teratur dan kecil kemungkinannya untuk mengambil hari sakit. Indikator kepuasan kerja yaitu gaji,

keamanan, sosial, pengawasan, dan kepuasan pertumbuhan.

Hal tersebut juga dikemukakan oleh *Kinicki Williams* (2017:297) kepuasan kerja adalah sejauh mana guru merasa positif atau negatif keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil dalam berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan mereka secara keseluruhan tergantung pada bagaimana perasaan mereka tentang beberapa komponen yang menjadi indikator yaitu :pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan pengawasan. Diantara korelasi kunci kepuasan kerja adalah motivasi yang lebih kuat, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan hidup dan lebih sedikit ketidakhadiran, keterlambatan dan omset.

Menurut *Cass, et.al* (2016:97), kepuasan kerja adalah reaksi positif yang luas dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan oleh perbandingan antara hasil aktual dan yang diinginkan atau diantisipasi. Indikatornya adalah: menganggap pekerjaan itu menarik, memiliki pengaruh yang baik dengan manajemen, memiliki penghasilan tinggi (lebih penting bagi laki-laki dari wanita), dapat bekerja secara mandiri, memiliki peluang yang baik untuk kemajuan dan pengaruh yang baik dengan kolega.

Robbins (2013:153) seorang pakar dalam bidang manajemen mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum dari seorang individu terhadap pekerjaannya. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaan. pekerjaan yang sesuai, guru menginginkan sistem pembayaran yang adil tidak ambigu selaras dengan harapan guru. Kondisi kerja yang mendukung berpengaruh dengan lingkungan kerja yang nyaman dan kemudahan melakukan pekerjaan (tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur

dan tingkat kebisingan). kolega yang suportif seperti rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka dan keakraban antar guru.

Menurut *George* (2017:131) kepuasan kerja adalah kumpulan dari kepuasan dan kepercayaan yang dimiliki oleh seseorang terhadap pekerjaan yang sedang di jalannya. Ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja : *personality*, yaitu cara yang gigih dari seseorang untuk memperlihatkan perasaan, pemikiran dan bertingkah laku, *values*, yaitu nilai yang terkandung dalam pekerjaan, nilai yang di sebabkan dari luar pekerjaan dan nilai moral, *the work situation*, adalah pekerjaan itu sendiri, kondisi pekerjaan dan segala aspek lain di dalam pekerjaan dan organisasi yang mempekerjakannya, *social influences* adalah pengaruh yang secara individu atau kelompok dalam menggunakan atau memakai sikap dan prilaku yang di miliki seseorang.

Berdasarkan teori Luthan (2016:155) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai berapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting, faktor-faktor yang mempengaruhi: pekerjaan itu sendiri yaitu pekerjaan yang memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, gaji yakni sejumlah upah yang diterima dan tingkat hal ini dipandang sebagai hal ini yang dinilai pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi, peluang promosi, dimana kesempatan yang diberikan untuk maju dalam organisasi, pengawasan, adanya kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan prilaku, Rekan kerja, yaitu sejauh mana kepandaian teknis rekan dan mendukung secara social

Adair (2017:251) memandang kepuasan kerja sebagai kesenangan yang diperoleh karna mendapatkan penilaian berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan atas hasil kerja yang telah diselesaikan. Ada 3 faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: perasaan senang, pengakuan prestasi, tanggung jawab

Spector (2017:371) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan perasaan bagaimana seseorang tentang pekerjaannya secara keseluruhan serta tentang berbagai aspek dan pekerjaannya. Dalam istilah sederhana kepuasan kerja adalah sejaumana seseorang menyukai pekerjaannya dan ketidakpuasan kerja adalah sejaumana seseorang tidak menyukai pekerjaannya, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: gaji, yaitu sejumlah upah yang di terima dan tingkat hal itu di pandang sebagai hal yang pantas di bandingkan orang lain dalam organisasi, tunjangan, adalah uang tambahan pendapatan sebagai bantuan, kesempatan promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, supervisi, adalah pengawasan yang di lakukan oleh atasan, rekan kerja, yakni teman-teman yang berinteraksi dalam pelaksanaan kegiatan, Kondisi kerja, yaitu ruang kerja, ventilasi, penerangan, kantin dan tempat parkir, Sifat pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan, Komunikasi, yaitu penyampaian dan pemahaman makna, keamanan, yaitu keadaan yang aman yang mempengaruhi perasaan guru selama bekerja.

Menurut *Wood et.,al* (2017:257) kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain: pekerjaan, yaitu tanggung jawab, minat dan perkembangan, pengaruh dengan rekan kerja, yaitu pengaruh yang harmonis dan saling menghormati, peluang promosi, yaitu kesempatan untuk kemajuan lebih jauh, gaji, yaitu upah yang di sarankan cukup dan adil di bandingkan dengan guru lai yang di teriman.

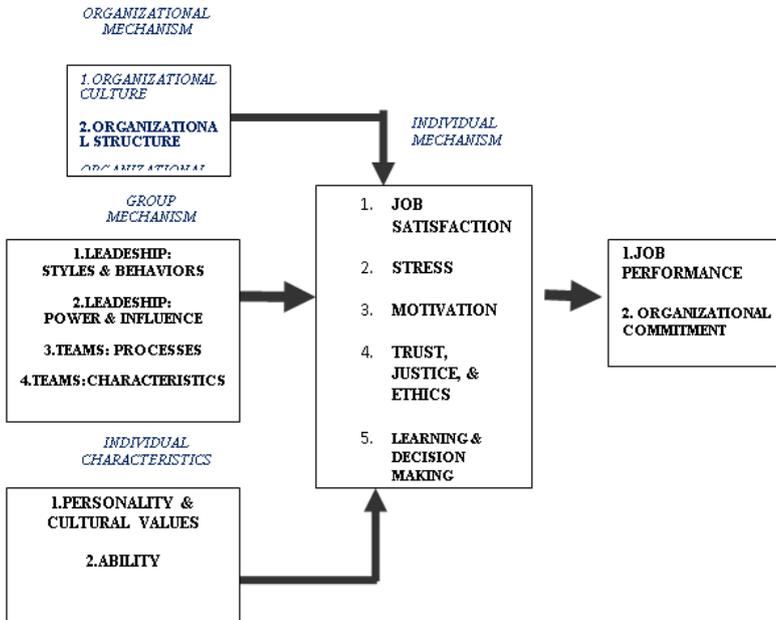
Rue (2017:371) kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan oleh guru pada pekerjaannya, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: kondisi

pekerjaan, yaitu pekerjaan yang memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, keuntungan dan gaji, perilaku pegawai pada organisasi, pengawasan pada pekerjaan itu sendiri, yakni tingkat pekerjaan menyediakan individu dengan tugas menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, Kesehatan dan umur pegawai

Menurut Miner (2015:193) kepuasan kerja adalah pengakuan hasil dari prestasi, tanggung jawab dan kemajuan. Faktor faktornya antara lain: prestasi, kemampuan, tanggung jawab

Senada dengan pendapat diatas, menurut Colquitt, et.al. (2016:277) kepuasan kerja adalah kondisi emosional individu yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaannya atau pengalaman-pengalaman pada pekerjaannya. Ada 5 indikatornya yaitu: gaji (tinggi dan pasti), promosi (kesempatan berdasarkan kinerja dan kemampuan), supervisi atasan (pengaruh kerja yang baik dengan atasan, dan pemberian penghargaan), rekan kerja (pengaruh yg baik dan bertanggung jawab), dan pekerjaan itu sendiri (keleluasan merealisasikan kemampuan, kreasi, prestasi, dan lainnya).

Lebih lanjut Colquitt, LePine, dan Wesson (2015:8) yang terkenal dengan *Integrative Model of Organizational Behaviornya* menjelaskan bahwa mekanisme organisasi, mekanisme tim, dan karakteristik individu membangun mekanisme individu dalam upaya menumbuhkan *job performance* dan komitmen organisasi. Paradigma teori yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1. Integratif Model of Organization Behavior

Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, (2015:8)

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa *individual outcomes* yang terdiri dari *job performance* dan *organizational commitment* merupakan produk perilaku individu sebagai bagian dalam berorganisasi. Individual outcomes ini dipengaruhi oleh beberapa variabel. Variabel yang pertama adalah Mekanisme Organisasi yaitu kelompok organisasi kecil atau unit-unit dalam organisasi terhubung dengan organisasi yang lebih besar sehingga komunikasi dan koordinasi diperlukan maka muncul beberapa dampak pada *individual mechanisms* yaitu stress, kepuasan kerja, motivasi dan sebagainya. Pengaruh ini memunculkan produk perilaku yaitu *individual outcomes*. Variabel yang kedua adalah *Group mechanisms* yaitu guru tidak bekerja sendiri tetapi dalam satu tim yang di dalamnya ada kepemimpinan. Pola kepemimpinan dalam organisasi mempengaruhi *individual mechanisms* sehingga

berpengaruh pula pada produk perilaku individunya (*individual outcomes*). Variabel yang ketiga adalah *individual characteristics* yaitu karakteristik individu seperti kemampuan, nilai-nilai pribadi dan sebagainya berpengaruh terhadap *individual mechanisms* sehingga berdampak pada *individual outcomes* nya.

Penjelasan di atas sesuai dengan variabel dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi masuk ke dalam *organizational mechanisms*, kepemimpinan transformasional ke dalam *group mechanisms*, kepuasan kerja masuk ke dalam *individual mechanisms*, dan motivasi berprestasi masuk ke dalam *individual characteristics*.

Pada dasarnya menurut Colquitt, et.al. (2017:197), kepuasan kerja dipengaruhi oleh enam faktor yaitu (1), lingkungan kerja, artinya jika seluruh kebutuhan seseorang untuk bekerja terpenuhi baik itu dari bahan yang dibutuhkan ataupun dari lingkungan yang menunjang maka kepuasan kerja akan terjadi. (2), Peraturan, budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaannya dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka guru atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja. (3), Kompensasi dari pekerjaannya yang seimbang dengan pekerjaan yang telah ia lakukan. (4) Efisiensi kerja, dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya adalah dengan bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing. (5), Peluang promosi, yaitu di mana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya. (6) kerja atau partner kerja, kepuasan kerja akan muncul apabila dalam suatu organisasi terdapat hubungan yang

baik. Misalnya anggota kerja mempunyai cara atau sudut pandang atau kebiasaan yang sama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dalam bekerja juga tidak ada hambatan karena terjalin hubungan yang baik.

Menurut *Nonet et.al* (2016:391) kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi seseorang terhadap pemenuhan kerja yang memungkinkan orang tersebut dapat memenuhi nilai-nilai pekerjaannya juga. Tiga aspek penting yang membangun definisi kepuasan kerja adalah, nilai yang diinginkan baik sadar maupun tak sadar, sudut pandang nilai-nilai yang berbeda antar setiap individu, seperti ada yang menginginkan gaji lebih tinggi, keamanan dan sebagainya dan persepsi, yakni persepsi individu mungkin saja tidak akurat dengan refleksi sebenarnya dari kenyataan, begitu pula orang yang berbeda akan memandang suatu kejadian yang sama secara berbeda. Terpenuhinya nilai-nilai seseorang akibat pekerjaannya dapat memberikan kepuasan kerja yang tinggi

Menurut *Folger, R.*, (2015:259). kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai berapa baik pekerjaannya memberikan hal yang di nilai penting, faktor-faktor yang mempengaruhi: pekerjaan itu sendiri yaitu pekerjaan yang memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, gaji yakni sejumlah upah yang di terima dan tingkat hal ini di pandang sebagai hal ini yang di nilai pantas di bandingkan dengan orang lain dalam organisasi, peluang promosi, di mana kesempatan yang di berikan untuk maju dalam organisasi, pengawasan, adanya kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, Rekan kerja, yaitu sejauhmana kepandaian teknis rekan dan mendukung secara social

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang

seseorang terhadap pekerjaan dan pengalamannya dalam bekerja adapun indikatornya adalah promosi, pekerjaan itu sendiri, supervisi, pengaruh dengan rekan kerja dan lingkungan kerja.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan kerja

Kepuasan Kerja adalah perasaan puas atau rasa pencapaian yang diperoleh seorang guru dari pekerjaannya. Kepuasan kerja ini merupakan hasil dari penilaian yang menyebabkan seseorang mencapai nilai pekerjaannya atau memenuhi kebutuhan dasarnya serta membantu dalam menentukan, sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja juga dapat diartikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan pada pekerjaannya. Sedangkan kebalikannya, yaitu Ketidakpuasan dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang tidak menyenangkan pada pekerjaannya sehingga menghambat atau menghalangi pencapaian nilai pekerjaan seseorang. Telah banyak yang melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja dengan hasil yang sering menunjukkan hubungan erat antara kepuasan kerja dengan kinerja guru yang bersangkutan. Ketika guru merasakan puas dalam pekerjaannya, mereka cenderung lebih peduli dengan kualitas pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen pada organisasi serta memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan secara umum akan lebih produktif.

Kepuasan kerja ini juga mewakili perbedaan antara harapan dan pengalaman guru yang dia peroleh dari pekerjaannya. Semakin besar perbedaan antara harapan dan pengalaman (dalam hal ini tidak terpenuhinya harapan), semakin besar pula ketidakpuasannya. Agar kinerja guru terus optimal, maka sekolah harus memiliki cara kreatif dalam meningkatkan kepuasan kerja stafnya. Aktivitas suatu sekolah terkait erat dengan sumber daya manusianya.

Operasional sekolah dapat berjalan dengan baik jika sekolah mampu mengelola dan memanfaatkan sumber tenaga kerjanya dengan optimal. Salah satu cara yang ditempuh oleh sekolah dalam mempertahankan guru nya adalah dengan meningkatkan kepuasan guru dalam melaksanakan tugasnya. Dengan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan guru, maka mereka akan dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan sekerja, terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan dan lebih bertanggung jawab.

Guru yang melihat sekolah dimana dia bekerja berkembang pesat, maka mereka akan termotivasi untuk tidak pindah kerja mengingat dengan berkembangnya sekolah, maka masa depan mereka pun juga akan terjamin.

Namun, hal tersebut juga belum menjamin guru memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik tanpa adanya kepuasan kerja. Tanpa adanya kepuasan kerja, maka motivasi tidak akan berkembang. Berikut terdapat 6 faktor yang menjadi penentu kepuasan kerja bagi para guru di sekolah, yaitu meliputi:

1. **Tugas atau pekerjaan yang dilakukannya**

Guru lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka peluang untuk menggunakan skill dan kemampuan mereka, membuka kesempatan pada mereka untuk belajar dan menerima tanggung jawab sehingga memandang tugasnya sebagai pekerjaan yang menarik. Adanya kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan dan kemampuan guru diharapkan mampu mendorong guru untuk menghasilkan kinerja yang baik.

2. **Gaji**

Merupakan renumerasi finansial yang diterima oleh karyawan yang dipandang sebagai sesuatu yang adil dalam organisasi. Guru menginginkan sistem penggajian yang adil dan sesuai dengan harapan mereka, yang berdasarkan tuntutan kerja, tingkat

ketrampilan, serta pengalaman yang dimilikinya. Tingkat pendidikan guru juga turut mempengaruhi tingkat kemungkinan guru dalam melakukan perbandingan gaji dengan guru lain dengan level yang sama di sekolah yang berbeda. Jika gaji yang diterimanya lebih rendah daripada gaji yang berlaku di sekolah lain yang sejenis, maka akan menimbulkan ketidakpuasan guru terhadap gaji. Karena itu, menentukan besaran gaji harus dilakukan dengan cermat, agar guru dan sekolah sama-sama diuntungkan. Guru yang puas dengan gaji yang diterimanya, akan menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan dan berpengaruh pada kinerja guru.

3. **Peluang untuk mendapatkan promosi dalam jenjang karir**

Melalui promosi, sekolah akan mendapatkan kestabilan moral guru, karena promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi daripada posisi sebelumnya. Selain itu, promosi juga memberikan peluang untuk mengembangkan pribadi guru, menumbuhkan tanggung jawab yang lebih besar, dan meningkatnya status sosial. Promosi yang dilakukan dengan cara yang adil akan memberikan kepuasan pada guru.

4. **Supervisi**

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dari fungsi kepemimpinan, yaitu mengkomunikasikan kepada guru apa yang menjadi tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang selaras dan mendorong guru untuk mencapai sasaran dengan maksimal. Karena itu aktivitas guru sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang

diterapkan di tempat kerja. Pengarahan, perhatian, dan motivasi dari pemimpin diharapkan dapat mendorong guru nya untuk melakukan pekerjaanya dengan baik.

5. **Rekan kerja**

Team work yang yang baik, saling memberikan dukungan, bantuan, atau saran akan membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Hubungan baik dengan rekan kerja akan sangat berarti jika pekerjaan tersebut membutuhkan kerja sama tim. Eratnya hubungan dengan rekan kerja atau team work akan mempengaruhi pada mutu kerja yang dihasilkan. Kelompok dengan tingkat kekompakan yang tinggi akan membuat guru merasa puas berada dalam kelompoknya. Hal ini disebabkan karena berkurangnya ketegangan dan kecemasan dalam kelompok dan individu yang ada dalam kelompok tersebut mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

6. **Lingkungan kerja yang bersih dan menyenangkan**

Lingkungan kerja yang bersih, teratur, dan menyenangkan akan membuat pekerjaan lebih mudah ditangani. Namun, jika kondisi kerja tidak menyenangkan (bising dan kotor) maka akan mengakibatkan terganggunya penyelesaian pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kepuasan kerja.

Menurut Robbins (dalam Kinanti, 2012), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. **Mentality Challenging (Kerja yang Secara Mental Menantang)**

Guru cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk

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

2. **Equitable Reward (Penghargaan yang Setimpal)**
Para guru menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pegupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
3. **Supportive Working (Kondisi Lingkungan Kerja yang Mendukung)**
Guru akan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa guru lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit). Disamping itu, kebanyakan guru lebih menyukai pekerjaan dekat rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relative modern, dengan alat-alat yang memadai.
4. **Supportive Colleagues (Rekan Kerja yang Mendukung)**

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan guru, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan guru meningkat bila penyelia langsung mendengar pendapat pegawai.

Kepuasan kerja terkait dengan psikologi seorang guru. Guru yang bahagia dan puas di suatu pekerjaan selalu termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Di sisi lain, guru yang tidak puas akan menjadi lesu, melakukan kesalahan dan menjadi beban bagi sekolah. Elemen dan faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. **Kompensasi dan Kondisi kerja**

Salah satu faktor terbesar dari kepuasan kerja adalah kompensasi dan tunjangan yang diberikan oleh sekolah kepada seorang guru. Seorang guru dengan gaji yang baik, insentif, bonus, perawatan kesehatan dan lain-lainnya akan lebih bahagia dan puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki pekerjaan dengan fasilitas yang sama. Lingkungan tempat kerja yang sehat juga menambah nilai bagi seorang guru.

2. **Keseimbangan kehidupan kerja**

Setiap individu ingin memiliki tempat kerja yang baik serta pekerjaan yang dapat memungkinkan mereka menyisakan waktu yang cukup bersama keluarga dan teman. Kepuasan kerja bagi guru sering kali juga disebabkan oleh kebijakan keseimbangan hidup dan kerja (work life balance)

yang baik, yang memastikan bahwa guru menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga di samping melakukan pekerjaannya. Dengan keseimbangan hidup dan kerja yang baik, kualitas hidup guru dapat ditingkatkan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang guru.

3. **Dihormati dan Diakui (Respect & Recognition)**
Setiap individu menghargai dan merasa termotivasi jika mereka dihormati di tempat kerja mereka. Seorang guru tentunya akan semakin termotivasi apabila diberikan penghargaan atas kerja kerasnya. Karenanya, pengakuan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja.
4. **Keamanan kerja**
Jika seorang guru yakin bahwa sekolah akan berusaha mempertahankan mereka meskipun dalam kondisi pasar sedang bergejolak, itu akan memberi kepercayaan yang sangat besar. Keamanan kerja adalah salah satu alasan utama kepuasan kerja bagi guru.
5. **Tantangan**
Aktivitas kerja yang monoton dapat menyebabkan guru tidak puas. Oleh karena itu, hal-hal seperti rotasi pekerjaan, memberikan kesempatan untuk bekerja di proyek baru dan lain sebagainya dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja guru juga.
6. **Pertumbuhan Karir**
Guru juga selalu berharap dan berusaha untuk mendapatkan pertumbuhan karir yang dapat membawa mereka ke tingkatan ke lebih tinggi. Oleh karena itu, jika sebuah sekolah memberikan peran pekerjaan yang lebih baru, tentunya juga akan meningkatkan kepuasan kerja karena guru tersebut tahu bahwa mereka akan mendapatkan kesempatan untuk peningkatan dalam karirnya.

Disamping kita mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka perlu diketahui beberapa tanda-tanda ketidakpuasan pada guru. Menurut As'ad (dalam Kinanti, 2012), dijelaskan bahwa gejala-gejala ketidakpuasan adalah sebagai berikut:

1. Kelesuan yang berlebihan
Guru tidak nyaman dengan pekerjaan akan cenderung lesu dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tidak adanya semangat diperlihatkan oleh pegawai tersebut sehingga menimbulkan kelesuan yang berlebihan dalam bekerja.
2. Banyak bercakap-cakap pada waktu jam kerja, terutama pembicaraan pribadi masing-masing.
Indikasi ini menunjukkan ada suatu ketidakpuasan dalam pekerjaan yang menyebabkan mereka lebih memilih untuk bercakap-cakap dengan guru lainnya.
3. Pemakaian barang-barang kantor dengan boros.
Dengan adanya indikasi ketidaknyamanan, pegawai akan lebih memakai barang-barang kantor. Hal ini disebabkan karena sering terjadi kesalahan dalam bekerja, ataupun melakukan sesuatu untuk keperluan pribadi, seperti mencetak menggunakan printer kantor ataupun menggunakan alat tulis secara berlebihan.
4. Banyak waktu yang terbuang.
Tidak nyaman dalam bekerja dapat menyebabkan kurang cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan pegawai lebih fokus kepada hal-hal lain, seperti mengobrol dengan rekan kerja ataupun keluar ruangan tanpa ada tujuan untuk kepentingan pekerjaan.
5. Keteledoran dan tidak hati-hatian.
Ketidaknyamanan dapat menyebabkan kurang fokusnya dalam bekerja. Tidak fokus dalam

bekerja menyebabkan keteledoran dan ketidak hati-hatiannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentu dapat merugikan sekolah

6. Ketidaksediaan untuk bekerja sama antara atasan dengan bawahnya. Hubungan antar atasan dan bawahan salah satu hal yang terpenting yang mempengaruhi kepuasan. Jika atasan maupun bawahan tidak bersedia untuk bekerja samasatu sama lain, maka akan dirasakan hubungan yang tidak menyenangkan dan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam melakukan pekerjaan terutama pekerjaan yang menyangkut kerja sama tem ataupun kelompok.

Ketidakpuasan dapat diekspresikan dalam beberapa cara. Misalnya, daripada berhenti, para guru dapat melakukan keluhan, melakukan pembangkangan, mencuri barang-barang milik organisasi, atau melalaikan sebagian tanggung jawabnya. Cara-cara itu dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins dalam Kaswan, 2012):

1. Keluar (exit), yaitu perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Meliputi mencari posisi baru juga mengundurkan diri.
2. Bersuara (voice), yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi. Meliputi menganjurkan perbaikan, mendiskusikan permasalahan dengan atasan dan beberapa bentuk serikat kerja
3. Kesetiaan (Loyalty), yaitu pasif tapi optimis menunggu kondisi mengalami perbaikan. Meliputi berbicara lantang untuk organisasi dalam menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya bertindak secara efektif.
4. Mengabaikan (Neglect), yaitu secara pasif membiarkan keadaan semakin memburuk. Meliputi kemangkiran atau keterlambatan yang kronik, usaha

kerja yang menurun, dan tingkat kesalahan yang mningkat.

Setelah membahas tentang penyebab positif dan dampaknya, selanjutnya pembahasan akan menuju pada “Penyebab turunnya kepuasan kerja”. Berikut adalah beberapa faktor yang menjadi penyebab turunnya kepuasan kerja pada sekolah.

1. Dibayar rendah.
2. Pertumbuhan Karier Terbatas.
3. Kurangnya minat.
4. Manajemen yang buruk.
5. Bos yang Tidak Mendukung.
6. Kurangnya Pekerjaan yang Berarti.
7. Peluang untuk pertumbuhan atau insentif untuk pekerjaan yang bermakna.
8. Keseimbangan Pekerjaan dan Kehidupan.

Dampak negatif rendahnya kepuasan kerja dikemukakan oleh Robbins & Judge (2015), Ketidakpuasan mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi baru serta pengunduran diri, berhentinya pekerja secara kolektif merupakan kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya dari guru tersebut. Respons lain dari ketidakpuasan guru adalah membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen dan keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah. Sebuah tinjauan atas 300 studi menyatakan korelasi yang cukup kuat, organisasi dengan lebih banyak pekerja yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang pekerjanya tidak puas

D. Indikator Kepuasan Kerja

Ada lima indikator atau elemen dalam kepuasan kerja, di antaranya sebagai berikut:

1. Satisfaction with the Work Itself (Kepuasan pada Pekerjaan Itu Sendiri)

Kepuasan ini bisa dicapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru memiliki manfaat untuk hajat hidup orang. Sama artinya dengan pekerjaan ini penting untuk dilakukan. Kepuasan bisa didapat apabila seorang guru memiliki tanggung jawab tinggi yang tertanam dalam diri atas produk yang ia kerjakan di dalam sekolah. Kepuasan ini juga bisa dilihat dari status produk yang telah Anda buat, apakah memuaskan atau tidak, apakah target Anda tercapai atau tidak.

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru akan dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi intern, prestasi kerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah dan tingkat labour turn over yang rendah. Hal ini bisa dicapai apabila :

- a. Pekerjaan itu dialami sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat atau penting.
- b. Pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggungjawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi.
- c. Pekerja dapat memastikan dengan cara yang teratur dan terandalkan mengenai hasil usahanya; apa saja yang telah dicapai, dan memuaskan atau tidak.

Robbins (2013:176) memperjelas bahwa salah satu penentu kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental bersifat menantang. Artinya memberikan kesempatan kepada guru untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan berbagai macam tugas, kebebasan, dan umpan balik pekerjaan. Pada saat tantangan tersebut mampu dilampaui secara baik oleh guru, maka kepuasan terhadap pekerjaan akan terasakan.

Sementara itu pendapat yang dikemukakan oleh Wall dan Martin dalam Spector (2018:209), bahwa “ *job characteristic refer to the content and nature of job tasks themselves* “ (karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan

kondisi dari tugas-tugas itu sendiri). Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan ciri yang terkandung dalam suatu pekerjaan, yang terdiri dari berbagai dimensi inti dari suatu pekerjaan.

2. Satisfaction with Pay (Kepuasan pada Pembayaran)

Kepuasan ini bukan hanya menitik beratkan pada upah yang didapatkan oleh guru selama bekerja satu bulan, melainkan lebih dari itu yakni mencakup kebijakan penggajian, tunjangan yang didapat, tingkat upah, dan potensi adanya kenaikan gaji.

Kepuasan pada pembayaran merupakan hal yang bersifat multi dimensional. Hal ini berarti bahwa kepuasan guru bukan hanya terletak pada jumlah gaji/ upah semata, namun lebih dari itu kepuasan pada pembayaran dibentuk dari empat dimensi yaitu:

- a. Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian.
- b. Kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada.
- c. Kepuasan terhadap tingkat gaji /upah
- d. Kepuasan terhadap kenaikan gaji/ upah

3. Satisfaction with Promotion (Kepuasan pada Promosi)

Prospek karier seperti dipromosikan naik jabatan akan memberikan kepuasan pada guru. Promosi bisa dilakukan pada guru berdasarkan waktu lama kerja atau kualitas kinerja. Promosi biasanya diiringi dengan adanya kenaikan upah, hal yang ditunggu-tunggu oleh guru.

Kesempatan untuk dipromosikan merupakan hal yang dapat memberikankepuasan pada guru. Kesempatan ini merupakan bentuk imbalan yang bentuknya berbeda dengan imbalan yang lain. Promosi bisa dilakukan berdasarkan senioritas guru maupun berdasarkan kinerja. Promosi dengan kenaikan gaji 20% lebih memuaskan daripada promosi yang kenaikan gajinya hanya 10 %. Maka

wajar apabila promosi di kalangan eksekutif lebih dirasa memuaskan daripada promosi dikalangan guru level bawah. (Luthans 1992).

Patchen *dalam* Fieldmand & Arnold (2018:176) menemukan hasil penelitian bahwa guru yang merasa berhak mendapat promosi tetapi tidak jadi dipromosikan, ternyata lebih sering absen daripada guru lain yang memang belum mendapat kesempatan dipromosikan.

4. Satisfaction with Supervision (Kepuasan pada Supervisi)

Ada dua dimensi gaya superior yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya supervisor yang memberikan perhatian pada guru terutama dalam kesejahteraan mereka.

Supervisi merupakan salah satu hal yang cukup penting sebagai sumber kepuasan kerja. Kepuasan terhadap supervisi sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan supervisi. Cukup banyak penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maupun produktivitas kerja (Berry 1998)

Sehubungan dengan hal itu, setidaknya terdapat dua dimensi gaya supervisor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

a. Supervisor yang berorientasi pada guru (*Employee Centeredness*).

Dimensi ini diukur dari tingkat seberapa sering supervisor memberikan perhatian secara personal pada guru, dalam hubungannya dengan kesejahteraan guru. Hal ini ditunjukkan dengan tindakan mengecek seberapa baik guru melaksanakan pekerjaannya; memberikan arahan/nasehat/ bantuan secara individual, dan berkomunikasi dengan guru secara wajar sebagaimana berkomunikasi dengan atasan maupun guru yang tingkatannya lebih tinggi.

b. **Supervisor yang mengutamakan partisipasi guru (*employee participation*).**

Dimensi ini digambarkan sebagai tindakan para manajer yang mengajak guru nya untuk berpartisipasi dalam membicarakan berbagai persoalan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus, pendekatan kepemimpinan seperti ini telah memberikan tingkat kepuasan yang tinggi. Hasil penelitian telah menyebutkan bahwa partisipasi guru berdampak positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipatif yang dikembangkan oleh supervisor di tempat kerja, ternyata memberikan efek substansial bagi kepuasan guru.

5. **Kepuasan pada Rekan Kerja (*Satisfaction with Coworkers*)**

Rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan guru, manakala antar guru diberi kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain. Dalam sebuah penelitian di industri mobil, Walter & Guest *dalam* Feldman & Arnold (1983) menemukan fakta bahwa guru yang terisolasi ternyata tidak menyukai pekerjaannya, dan sengaja mengisolasi diri dari lingkungan sosial karena ada alasan pribadi.

Beberapa penelitian lainnya (Kerr et al. *dalam* Feldman & Arnold 2017:18) telah menemukan bahwa manakala kesempatan yang diberikan pada guru untuk berkomunikasi hanya sedikit, maka kepuasan mereka rendah dan cenderung terjadi *turn over*.

Rekan kerja bahkan merupakan sumber kepuasan kerja yang lebih kuat ketika anggotanya memiliki kemiripan dalam nilai-nilai dan perilaku. Berjumpa dengan orang-orang yang memiliki kemiripan nilai menyebabkan bertambahnya rasa persahabatan. Nilai perasaan dari suatu kelompok kerja berkaitan erat dengan kepuasan kerja.

a. Teori -Teori Kepuasan Kerja:

Beberapa teori yang menjelaskan masalah kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut :

1) **Opponent – Process Theory.**

Teori yang dikemukakan oleh Landy (2018:287) ini menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya. Artinya, baik kepuasan maupun ketidakpuasan merupakan masalah emosional. Rasa kepuasan seseorang sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Bila situasi yang dihadapi dapat memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya, maka orang tersebut akan merasa puas. Namun apabila situasi tersebut menimbulkan ketidakstabilan emosional, maka orang tersebut merasa tidak puas.

2) **Discrepancy Theory**

Konsep yang dikemukakan oleh Porter (2018:165) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan), dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (fakta). Ditambahkan oleh Locke (2018:177) bahwa seseorang akan merasa terpuaskan apabila kondisi faktual sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Semakin sesuai antara kondisi faktual dengan kondisi yang diinginkan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasannya. Sebaliknya, semakin banyak ketidaksesuaian antara kondisi faktual dengan kondisi yang diharapkan, maka akan semakin tinggi pula rasa ketidakpuasannya.

3) **Equity Theory**

Teori keadilan yang dikemukakan oleh Adam (1963) menjelaskan bahwa individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan

mereka. Aspek tersebut misalnya : gaji / upah, rekan kerja, dan supervisi. Individu akan merasa puas apabila jumlah aspek yang senyatanya diperoleh sesuai dengan jumlah aspek yang semestinya diterima. Implikasi dari teori ini adalah pekerja akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat kepuasan dan keadilan yang diperolehnya. Individu yang memperoleh kompensasi yang tidak sepadan dengan kontribusinya pada sekolah, maka hal itu akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerjanya.

4) **Two – factor Theory**

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) disebut juga teori Motivasi - Higiene. Faktor hygiene atau faktor ekstrinsik membuat orang merasa “sehat”. Sedangkan faktor motivasi atau faktor intrinsik membuat orang merasa terpacu/termotivasi untuk mencapai sesuatu. Herzberg memaparkan kesimpulan penelitiannya :

- 1) Ada serangkaian faktor ekstrinsik (atau *job context*) yang menyebabkan rasa tidak puas andaikata faktor tersebut tidak ada. Namun, bila faktor tersebut ada, maka tidak menimbulkan motivasi bagi guru. Faktor yang dimaksud adalah kebijaksanaan dan administrasi sekolah, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, status, dan keamanan.
- 2) Serangkaian faktor ekstrinsik (atau *job content*) yang apabila ada dalam pekerjaan, maka akan dapat menimbulkan kepuasan kerja. Namun, bila faktor ini tidak ada, maka tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, kemungkinan untuk berkembang, dan pekerjaan itu sendiri.

E. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthan (dalam Kaswan, 2012), enam dimensi pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana guru memiliki respon afektif. Keenam dimensi tersebut adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal ini pekerjaan memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji, sejumlah upah atau gaji yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.
6. Kondisi kerja, jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka dan sebaliknya.

Menurut Smith, 2017:187, menyebutkan lima dimensi dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri Hal itu terjadi bila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan pegawai untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.
2. Kepuasan terhadap imbalan Sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain pada organisasi tersebut.

3. Kesempatan promosi Kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi.
 4. Kepuasan terhadap supervisi Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dalam memotivasi.
 5. Kepuasan terhadap rekan kerja Seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan dan dorongan sosial.
- Menurut Hackman dan Oldham dalam Levy, 2017:143 adalah:

1. Ragam Keterampilan Skill Variety Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis keterampilan dan bakat-bakat pekerja.
2. Identitas Pekerjaan Task Identity Adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam "suatu kesatuan" dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata.
3. Kepentingan Pekerjaan Task Significance Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.
4. Otonomi Autonomy Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansil bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan.
5. Umpan Balik Pekerjaan Itu Sendiri Feedback From The Job Self Adalah suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada

34 pekerja mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya.

F. Pengukuran Kepuasan Kerja

Teknik pengukuran kepuasan guru, Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. Ada banyak faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja seperti apresiasi, kompensasi, fleksibilitas, manajemen, hingga budaya kerja.

Ada beberapa cara yang bisa digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja guru s sebagai berikut :

1. Menggunakan skala indeks deskripsi jabatan atau Job Description Index

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Cara penggunaannya, yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada guru mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh guru dengan menandai jawaban: ya, tidak, ragu-ragu. Dengan cara ini maka dapat diketahui tingkat kepuasan kerja guru.

2. Menggunakan kuesioner kepuasan kerja Minnesota atau minnesota satisfaction questionnaire Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan England pada tahun 1967.

Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan guru untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pertanyaan yang telah diajukan. Berdasarkan

jawaban jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja guru . Teknik minnesota satisfaction questionnaire, pada dasarnya sama dengan menggunakan skala Likert.

kelebihan teknik ini antara lain :

- a. Teknik ini lebih simpel dibandingkan dengan teknik yang ketiga.
- b. Teknik ini lebih banyak memberikan alternative jawaban untuk responden dibandingkan dengan teknik yang pertama.

3. Pengukuran berdasarkan ekspresi wajah

Pengukuran kepuasan kerja dengan cara ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Responder diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut dan sangat cemberut. Kepuasan kerja guru akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden tersebut.

Menurut Hendry, 2017:177, Terdapat banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja guru dalam suatu organisasi/sekolah baik besar maupun kecil. Paling tidak terdapat empat cara yang dapat dipakai untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu (1) *Rating Scale*, (2) *Critical incidents*, (3) *Interviews* dan (4) *Action Tendencies*

1) **Rating Scale**

Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan Rating Scale antara lain:

- (1) Minnesota Satisfaction Questionare,
 - (2) Job Descriptive Index, dan
 - (3) Porter Need Satisfaction Questionare.
- a) Minnesota Satisfaction Questionare (MSQ) adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang demikian rupa yang di dalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategorikan dalam unsur

kepuasan dan unsur ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Guru diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Dikembangkan oleh Weiss dan England pada 2017:174, metode ini dipraktikkan dengan cara guru dituntut memilih satu dari alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang diberikan. Alternatif jawaban adalah puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas.

- b) *Job descriptive index*. adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Kendall, dan Hulin. Dengan instrumen ini dapat diketahui secara luas bagaimana sikap guru terhadap komponen-komponen dari pekerjaan itu. Variabel yang diukur adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi dan mitra kerja. Ditemukan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada 2016:184. Metode pengukuran ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan pada guru tentang:

1. Upah
2. Promosi
3. Rekan kerja
4. Sistem kerja
5. Pengawasan manajemen

Pertanyaan hanya bisa dijawab dengan pilihan iya, tidak, dan ragu-ragu. Dengan cara ini akhirnya dapat diketahui tingkat kepuasan kerja guru.

- c) *Porter Need Satisfaction Questionnaire* adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang

digunakan untuk mengukur kepuasan kerja para manajer. Pertanyaan yang diajukan lebih memfokuskan diri pada permasalahan tertentu dan tantangan yang dihadapi oleh para manajer. Dikembangkan oleh Kunin pada 2016:175, metode ini dipraktikkan dengan cara memilih gambar ekspresi wajah manusia sesuai dengan kondisi perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Gambar wajah yang disuguhkan berupa ekspresi gembira, biasa saja, cemberut, dan sangat cemberut.

2) *Critical Incidents*

Critical Incidents dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dia menggunakan teknik ini dalam penelitiannya tentang teori motivasi dua faktor. Dalam penelitiannya tersebut dia mengajukan pertanyaan kepada para guru tentang faktor-faktor apa yang saja yang membuat mereka puas dan tidak puas.

3) *Interview*

Untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan wawancara yang dilakukan terhadap para guru secara individu. Dengan metode ini dapat diketahui secara mendalam mengenai bagaimana sikap guru terhadap berbagai aspek pekerjaan.

BAB III

BUDAYA ORGANISASI

A. Pengantar

Setiap organisasi mempunyai budayanya masing-masing yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Budaya sebuah organisasi memegang peranan yang cukup penting dalam organisasi tersebut karena budaya yang baik akan dapat memberikan kenyamanan yang kemudian menunjang peningkatan kinerja anggotanya. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik atau yang kurang sesuai dengan pribadi anggotanya akan memicu penurunan kinerja setiap anggota.

Dewasa ini banyak sekolah yang mengubah budayanya agar dapat menunjang kemajuan sekolah tersebut. Hal ini semakin membuktikan bahwa budaya suatu organisasi dapat sedemikian mempengaruhi sebuah organisasi. Keberlangsungan suatu organisasi pun sedikit-banyak terpengaruh oleh budaya organisasi. Sebagai contoh, budaya nepotisme di suatu organisasi atau sekolah sudah tentu akan mengantarkan organisasi atau sekolah tersebut ke gerbang kehancuran. Bagaimana tidak, dengan merekrut orang-orang yang hanya satu ras saja atau satu keluarga dalam sekolah tersebut tanpa merujuk pada prestasi, kredibilitas, kemampuan serta kesetiaan pada sekolah sudah pasti akan menurunkan kualitas suatu sekolah yang lama kelamaan akan tersingkir oleh sekolah lain yang lebih merekrut karyawan dengan kualitas yang baik tanpa melihat ras, agama atau warna kulit.

Namun, dalam hal menciptakan serta menumbuhkan sebuah budaya organisasi tidak hanya bertitik tumpu pada kenyamanan anggota saja. Ada banyak faktor-faktor lain yang harus diperhatikan. Diperlukan pemikiran yang matang untuk dapat menciptakan dan menumbuhkan-budaya yang akan dapat berdampak baik bagi sekolah

B. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2013:755) semua budaya organisasi yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya

Gibson (2017:177) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektivitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut

Menurut Nawawi (2014:379) dikutip dari *Cushway B* dan *Lodge D*, “budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi. Sedangkan Nawawi yang dikutip dari *Schemerhom, Hurn* dan *Osborn* (2014:271), mengatakan “budaya organisasi adalah suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan di dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku anggotanya”.

Menurut *Moorheda* dan *Griffin* (2017:317), memberikan definisi budaya organisasi adalah, “*The set of values that helps the organization’s employees understand*

which actions are considered acceptable and which unacceptable". Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Menurut *Schein* (2016:297) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "*A pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.* Definisi tersebut menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu pola dari seperangkat asumsi-asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal maupun eksternal yang berhasil dengan baik dan dianggap sah, dan kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai suatu cara yang tepat dalam merasakan, memandang dan menganalisa masalah.

Menurut *Stephen P Robbins* (2013:251), budaya sekolah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan orang-orang itu dari orang lain. Setiap organisasi merupakan system yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula.

Menurut *Stoner*, dkk (2014:175), budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Diman budaya organisasi yang kuat merupakan alasan suksesnya organisasi. Sebaliknya budaya kuat yang sama sekali sukar berubah disebutkan menjadi penyebab masalah organisas

Menurut Ndara (2015:197) mengemukakan “semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia”. Sebab menurut *Stephen P Robbins* (2013:295) bahwa “semua organisasi pasti mempunyai budaya dan sangat bergantung pada kekuatannya, selain budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi”.

Menurut *Kast* dan *James* (2016:313), mengemukakan sebuah pandangan lain yang menekankan bagaimana cara kebudayaan mempengaruhi perilaku: “*Organization culture is a system of shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with a company’s people, organization structures, and control system to produce behavioral norms (the way we do things around here)*”. Defini ini menunjukkan bahwa semua yang kita ketahui dari pengalaman pribadi, organisasi-organisasi itu mempunyai kebudayaan yang berbeda-beda, sasaran dan nilai, gaya manajemen, norma-norma untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mereka.

Menurut *Siagian* (2015:133), menjelaskan bahwa “budaya organisasi adalah kesepakatan bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan, serta kemauan, kemampuan dan kesediaan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut *Triguno* (2016:277), “budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi atas.

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pergeseran makna. Budaya

diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia.

George dan Jones (2017:79) menyatakan bahwa variabel penting yang mempengaruhi kemajuan dan produktivitas organisasi atau sekolah, bukan pada faktor manajemen, fungsi-fungsi penyelesaian tugas atau struktur organisasi, tetapi adalah pada aspek kultural. Walaupun pada umumnya orang-orang di dalam sebuah organisasi menyetujui bahwa organisasi mereka mempunyai budaya dan budaya organisasi atau budaya sekolah itu sangat penting, tetapi biasanya mereka akan menghadapi kesulitan kalau diminta untuk mendefinisikan secara abstrak.

Gibson (2017:193) mendefinisikan budaya organisasi sebagai apa yang dipahami oleh karyawan dan bagaimana persepsi itu menciptakan sebuah pola dari keyakinan (*beliefs*), nilai dan harapan. Pendapat senada dinyatakan oleh *Hess dan Sililiano (2016:305)* bahwa budaya organisasi biasanya menggambarkan seperangkat keyakinan, norma dan nilai bersama oleh anggota organisasi, kemudian keyakinan, norma dan nilai tersebut berpengaruh dengan cara kerja dan apa-apa yang penting dalam organisasi.

Moorehead dan Griffin (2017:355) budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang membantu anggota organisasi mengetahui tindakan yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Hal ini berarti, dalam budaya organisasi terkandung makna seperangkat nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

Menurut *Daft (2015:171)*, budaya organisasi merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam sebuah

organisasi. Budaya dapat dianalisis pada tiga tingkat, yaitu:

- a. Artifak (pakaian, pola perilaku, simbol fisik, upacara organisasi, tata letak kantor). Yaitu :semua hal yang dapat dilihat, didengar dan diamati seseorang dan penglihatan para anggota organisasi.
- b. Nilai-nilai. Dilihat dari cara orang menjelaskan dan membenarkan apa yang diperbuat dapat diinterpretasikan dari kisah-kisah, bahasa dan symbol organisasi yang dapat digunakan para anggota untuk menggambarkan dirinya.
- c. Asumsi-asumsi dasar dan keyakinan
- d. Merupakan inti dari budaya dan secara di bawah sadar membimbing perilaku dan keputusan.

Sementara itu *Schein* (2016:275) mendefinisikan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang seperti belajar menanggulangi masalah, beradaptasi eksternal, dan integrasi internal yang dapat dipertimbangkan kesahihannya dan karena itu diajarkan kepada anggota baru untuk dipahami, dipikirkan dan dihubungkan dengan masalahnya. Selanjutnya level budaya organisasi dapat dianalisis dalam tiga kategori, yaitu: *Artifacts*, *Values*, dan *Basic Assumption*. *Artifacts*, adalah refleksi dari budaya organisasi sekolah yang berada pada level permukaan, dan mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan. Termasuk dalam kelompok ini adalah produk (karya) kelompok, seperti desain teknologi, mitos dan sejarah sekolah. Termasuk juga nilai-nilai yang muncul dalam komunitas, seperti acara-acara ritual dan seremonial. Walaupun pada level ini berbagai bentuk dari budaya sekolah itu mudah dilihat dan dirasakan, tetapi kadang-kadang sulit untuk dapat dijelaskan secara sistematis.

Values, adalah nilai-nilai yang dikawinkan dan dibakukan sehingga solusi-solusi yang muncul dari

seorang.pemimpin atau individu yang berpengaruh di dalam organisasi yang dimaksudkan untuk memecahkan masalah-masalah organisasi tersebut. Ketika suatu kelompok dihadapkan pada masalah-masalah atau isue-isue penting organisasi, solusi yang pertama kali muncul biasanya datang dari individu yang berpengaruh dalam kelompok itu. Ia akan menginterpretasikan, mengasumsikan atau memberikan penilaian terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi sekolah dan akan memberikan jalan keluar baik dalam pengetahuan, sikap maupun tindakan yang harus dijalankan. Solusi-solusi ini akan berjalan secara terus-menerus dan akan menjadi bagian dari budaya sekolah.

Basic assumption adalah bagian dari budaya organisasi sekolah yang berada pada level yang paling dalam untuk menyelesaikan masalah yang sudah berjalan secara berulang-ulang dan menjadi suatu nilai yang bersifat *taken for granted*. Solusi-solusi tersebut telah menjadi suatu nilai yang sangat diperlukan sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan di dalam organisasi. Secara nyata nilai-nilai ini diyakini kebenarannya dan menjadi bagian dari budaya organisasi dan akhirnya berkembang menjadi budaya sekolah.

Sementara itu Ganesh Shermon (2016:304) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut, *organizational culture is the Personality of the organization. Culture is comprised of the assumptions, values, norms, and tangible signs (artifacts) of organization members and their behaviors*. Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi. Budaya terdiri dari asumsi, nilai-nilai, norma, dan tanda-tanda nyata dari anggota organisasi dan perilakunya.

Fremont (2015:189) menyatakan bahwa budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Ada beberapa fungsi penting yang dilaksanakan budaya organisasi, yaitu; Menyampaikan rasa

identitas untuk anggota-anggota organisasi. Memudahkan komitmen untuk suatu yang lebih besar daripada diri sendiri. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan. Budaya organisasi yang kuat sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibanding budaya organisasi yang lemah. Semakin para karyawan menerima nilai-nilai utama organisasi dan semakin terlibat mereka dalam nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya organisasi.

Budaya organisasi itu kuat atau lemah diantaranya tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi itu, berapa lama organisasi itu telah berdiri, berapa banyak angka pergantian di antara karyawan, dan intensitas asal mula budaya tersebut. Dalam organisasi-organisasi tertentu, tidaklah jelas apa yang penting dan apa yang tidak-suatu ciri budaya lemah. Dalam organisasi-organisasi seperti itu, budaya kiranya kurang mempengaruhi para manajer. Namun, kebanyakan organisasi memiliki budaya yang moderat hingga kuat. Relatif terdapat kesepakatan yang besar mengenai apa yang penting, apa yang menentukan tingkah laku karyawan yang “baik”, apa yang dibutuhkan untuk naik pangkat, dan sebagainya. Dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di sekolah-sekolah yang budayanya kuat lebih terlibat dengan sekolah mereka daripada karyawan-karyawan di sekolah-sekolah yang budayanya lemah. Sekolah-sekolah dengan budaya organisasi yang kuat biasanya menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi untuk membina keterlibatan karyawan.

Hal senada juga ditelaah oleh Kolb, Osland dan Rubin (2014:133), yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah model asumsi-asumsi dasar yang memberikan kelompok yang mengungkapkannya dan

menemukan atau mengembangkan di dalam pengajaran untuk mengatasi masalah-masalah penyesuaian ke luar (*external adaptation*) dan integrasi ke dalam (*internal integration*) dan bekerja dengan cukup baik sebagai pertimbangan yang sah, serta untuk mengajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk mengatasi, memikirkan dan merasakan dalam pengaruhnya dengan masalah-masalah tersebut.

Dengan kata lain budaya organisasi menyangkut nilai-nilai seperti agresif atau defensif, atau kebersamaan sehingga mengubah tantangan menjadi peluang atau menghadirkan yang terbaik. Budaya yang berkembang dan dikembangkan di lingkungan suatu organisasi yang kemudian diistilahkan sebagai budaya organisasi, meletakkan dasar bagi suatu pola menyangkut langkah-langkah yang diteladankan oleh para manajer, yang kemudian menurun kepada para penyelia hingga eselon terbawah (eselon IV) secara vertikal dan berkembang secara terus-menerus secara horisontal dalam kurun waktu tertentu.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat, sedangkan seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bossnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi.

Budaya yang strategis cocok secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah "kecocokan". Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan

konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya.

Suatu budaya organisasi dapat menjadi kekuatan utama jika hadir secara konsisten timbal-balik dengan strategi organisasi yang ditempuh. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pegangan yang mantap untuk, setiap pegawai yang bekerja di dalamnya dari lapisan teratas hingga lapisan terbawah. Budaya organisasi yang dijalankan oleh semua jajaran pegawai secara konsekuen dan konsisten, dapat menciptakan kehidupan berorganisasi yang terbuka; pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaannya dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa persatuan dan kesatuan jajaran pegawai dalam mewujudkan profesionalisme. Singkatnya budaya organisasi dapat menentukan dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan tugasnya sehari-hari dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan hati, sehingga pegawai dapat bekerja lebih hemat dan produktif. Karena produktivitas yang merupakan fungsi dari tersedianya tenaga, teknologi, alat, dan dana, juga sangat dipengaruhi oleh semangat manusia yang melakukan tugas pekerjaan.

Robbins (2013:293) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Robbins (2013:721) mengembangkan dimensi organisasi yang dapat dijadikan panduan dalam penelitian

adalah sebagai berikut; Pertimbangan individual dan pengambilan resiko. Artinya sejauhmana para anggota didorong agar inovatif dan siap mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, maksudnya sejauhmana para anggota diharapkan memperlihatkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail, Orientasi hasil dimaksudkan sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, Orientasi orang diartikan sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu, Orientasi tim merujuk pada sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasarkan individu, Keagresifan, tidak lain sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai, Kemantapan, artinya sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai kebersamaan yang berkembang dalam suatu organisasi yang membantu anggota organisasi agar mempunyai kepribadian dan jatidiri sendiri. Adapun indikatornya adalah: Inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan

C. Karakteristik Budaya Organisasi

Kata budaya (culture) sebagai suatu konsep, berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi. Kilmann, Saxton & Serpa (dalam Retnosari 2017 : 176) mengartikan sebagai falsafah, ideologi nilai-nilai, anggapan keyakinan, harapan sikan dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Konsep budaya kini sebagai suatu dimensi utama dalam memahami perilaku organisasi sekaligus telah

mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bagian bahasan yang penting

Untuk memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok, perlu diketahui asumsi yang mendasariya, yang menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan. Asumsi tersebut merupakan reaksi yang dipelajari semula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*), tetapi ketika nilai menyebabkan perilaku dan ketika perilaku tersebut mulai memecahkan masalah, maka nilai itu ditransformasikan menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu sesungguhnya (Schein 1991).

Definisi formal yang diterima sebagai suatu definisi klasik tentang budaya organisasi menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi-asumsi dasar dan bentukan, temuan atau pengembangan oleh suatu kelompok orang yang telah bekerja cukup baik untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal maupun internal, sehingga dianggap perlu diajarkan pula kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapi (Schein 1991).

Nimran (1997 : 135) mengatakan bahwa :Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana ia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat, yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi anggota organisasi dengan segala nilai keyakinan dan perilakunya dalam organisasi, yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang ada di dalam hierarki organisasi,

sehingga budaya organisasi tersebut sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Lebih spesifik lagi, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi sekaligus menyajikan pedoman perilaku kerja.

Budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, sehingga budaya yang ada pada sekolah dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi (Steers 1995). Ciri-ciri tersebut bisa berupa peraturan kebijaksanaan, sistem pemberian hadiah, dan misi organisasi (Sujak 1990). Adanya kondisi yang demikian, maka organisasi akan cenderung untuk menarik dan akan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan budaya organisasinya, agar dalam tingkat tertentu polanya dapat langgeng. Demikian pula sebaliknya, orang-orang yang ada didalam organisasi akan cenderung untuk memilih budaya organisasi yang disukai.

Menurut Robbin (2013:187), terdapat 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko.
Sejauh mana organisasi mendukung pengambilan resiko, eksperimentasi dan mengabaikan kehati-hatian, kemantapan, atau keamnan?
- 2) Perhatian terhadap keterperincian
Sejauh mana organisasi membiarkan petugas melakukan analisis, perhatian ke detil serta kecermatan?
- 3) Orientasi hasil
Sejauh mana organisasi berorientasi pada kinerja, menuntut hasil & mendukung harapan yang tinggi?

- 4) Orientasi orang
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu?
- 5) Kemantapan
Sejauh mana dipertahankannya status quo sebagai kontras dan pertumbuhan?
- 6) Keagresifan
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif?
- 7) Orientasi tim
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu?

Substansi atau akar budaya organisasi adalah karakteristik inti yang mengindikasikan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang melekat pada budaya organisasi.

Victor Tan mengidentifikasi beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Individual initiative* (tanggung jawab, kebebasan dan ketidak tergantungan yang dimiliki individu)
- 2) *Risk tolerance* (pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif)
- 3) *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja)
- 4) *Integration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi)
- 5) *Management support* (tersedia bantuan, dan dukungan untuk bawahannya)
- 6) *Control* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan)
- 7) *Identity* (identitas)
- 8) *Reward system* (didasarkan pada relatif kinerja)
- 9) *Conflict tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka)

10) *Communication pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal)

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi.

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik (Luthan, 1998) seperti dibawah ini:

- 1) *Observed behavioral regularities*, ketika anggota organisasi berinteraksi dengan yang lainnya, mereka menggunakan bahasa yang umum, terminology dan ritual yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- 2) *Norms*, pedoman perilaku termasuk petunjuk bagaimana pekerjaan dilakukan.
- 3) *Dominant values*, terdapat nilai-nilai utama yang

dianjurkan organisasi dan diharapkan dirasakan bersama para anggota. Misalnya kualitas produk, tingkat kehadiran (*low absenteeism*) dan efisiensi.

- 4) *Phisology*, terdapat kebijakan yang mengatur keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai atau pelanggan diperlakukan.
- 5) *Rules*, terdapat petunjuk ketat/teliti yang berhubungan dengan kelangsungan keanggotaan organisasi.
- 6) *Organizational climate*, ini merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa dengan kesiapan jasmani, cara anggota organisasi berinteraksi dan berperilaku diantara mereka dan dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

D. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi

Hofstede, 2018:188, misalnya mengelompokkan budaya organisasi ke dalam dimensi. Sebelum sampai pada kesimpulan tersebut terlebih dahulu Hofstede melakukan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang didukung oleh jumlah sampel yang sangat besar, dan alat analisis yang sangat kompleks. Penelitiannya itu sendiri sesungguhnya merupakan lanjutan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hofstede yang menghasilkan dimensi budaya nasional. Berikut, dimensi budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Hofstede

- 1) Proses, orientasi, dan hasil orientasi

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses (*process oriented*) dengan organisasi yang berorientasi hasil (*result oriented*). Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap

ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi.

2) Tenaga kerja dan orientasi pekerjaan

Employee oriented culture menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan kepentingan para pekerja bukan hanya yang bersangkutan dengan keterlibatan mereka dalam pekerjaan seperti tingkat kesejahteraan karyawan dan dilibatkannya karyawan dalam keputusan-keputusan penting organisasi tetapi juga yang berkaitan dengan persoalan-persoalan pribadi mereka. Dengan kata lain, employee oriented culture beranggapan bahwa organisasi harus bertanggung jawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kinerja mereka membaik. Sementara itu, job oriented culture beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka. Dengan demikian, dengan job oriented culture karyawan seolah-olah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan.

3) parochial vs professional culture

Parochial culture menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi. Oleh karenanya karyawan pada umumnya berusaha untuk mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi tempat kerja mereka

(hubungan antara karyawan dengan organisasi sangat kuat) agar mereka diakui sebagai bagian dari organisasi. Bahkan, perbedaan identitas diri seorang karyawan dengan identitas organisasi sangat tidak ditoleransi. Akibatnya, baik di dalam maupun di luar organisasi, perilaku mereka hampir tidak ada bedanya. Semuanya dipengaruhi oleh norma-norma yang berlaku di dalam organisasi.

professional culture karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri, sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan yang lain. Dengan demikian organisasi yang memiliki dimensi professional culture cenderung memperlakukan karyawannya secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur

4) open system vs closed system culture

Open system culture menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi. Lebih terbuka pada pendatang baru dan orang luar. Bisa dikatakan bahwa setlap, orang hanya butuh waktu yang relative singkat untuk merasa cocok dengan kondisi organisasi, demikian juga pendatang baru tidak butuh waktu lama untuk merasa at home.

Closed culture, susah beradaptasi dengan lingkungan dan mempertahankan budayanya.

5) Loose control vs Tight control

organisasi seolah-olah memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi

tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekeada di dalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang serba longgar tight control, organisasi cenderung menerapkan aturan – aturan yang ketat.

6) Normative vs Pragmatic

Pragmatic culture adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen

7) Normative, sesuai dengan aturan tidak melanggar – langgar aturan

Dimensi budaya organisasi menurut Schein, 2019:176

1) Dimensi Adaptasi Eksternal (External Adaptation Tasks)

Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi bussines/private yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

2) Dimensi Integrasi Internal (Internal Intergration Tasks)

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur

3) Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

E. Bentuk Budaya Organisasi

Jeff Catwright (2018:287) membagi empat bentuk budaya yang dipandang sebagai siklus budaya, yaitu:

- 1) *Monoculture*; individu atau kelompok berfikir sama sesuai dengan norma budaya yang sama, dicirikan ekstrem (fanatik dan fundamentalik)
- 2) *Superordinate Culture*; sub kultur terkoordinasi (setiap individu bergerak dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, namun bekerja dalam satu organisasi dan semu termotivasi). *Superordinate culture* merupakan bentuk ideal budaya organisasi. Perbedaan budaya menjadi akibat pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas, dan energi.
- 3) *Divisive Culture*; bentuk ini memecah belah karena setiap individu memiliki agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Gejala budaya ini adalah vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan.
- 4) *Disjunctive Culture*; diindikasikan dengan pemecahan organisasi secara eksplosif atau menjadi unit budaya individual.

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-

individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang budaya sebuah organisasi, hal tersebut merujuk pada budaya dominannya, jadi inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri dalam organisasi. Subbudaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi para anggota. Subbudaya mencakup nilai-nilai inti dari budaya dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik.

Jika organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas banyak subbudaya, nilai budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek makna bersama dari budaya inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku. Itulah yang memungkinkan seseorang untuk mengatakan, misalnya, bahwa budaya Microsoft menghargai keagresifan dan pengambilan risiko dan selanjutnya menggunakan informasi tersebut untuk lebih memahami perilaku dari para eksekutif dan karyawan Microsoft. Tetapi, kenyataan yang tidak dapat diabaikan adalah banyak organisasi juga memiliki berbagai subbudaya yang bisa memengaruhi perilaku anggotanya.

F. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2018:176), ada 7 ciri-ciri budaya

organisasi adalah:

- Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
- Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail
- Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu
- Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu.
- Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Ciri-ciri Budaya Organisasi menurut Calista, 2017:185, yaitu

1. Visi dan Misi yang Jelas
2. Status Karyawan Aman
3. Komunikasi Terbuka
4. Lingkungan Kerja Sehat
5. Evaluasi Adil
6. Konsisten

G. Sumber dan Proses Penciptaan Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah sekolah dewasa ini merupakan suatu hasil dari apa yang telah dilakukan oleh anggota-anggota sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya di masa lalu. Hal ini

merujuk pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi: para pendirinya.

Para pendiri sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembentukan suatu budaya organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka.
2. Pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut.

Edgar Schein, 2018:189, menganalogikan budaya organisasi di sekolah sebagai gunung es, yang tampak hanya sebagian dari keseluruhan aspeknya. Apa yang kita lihat saat berinteraksi, poster-poster, dan kata-kata mutiara yang ditunjukkan di kantor merupakan sebagian kecil penanda budaya. Dalam beberapa kasus, ini bahkan hanya retorika. Kebanyakan sekolah akan menuliskan tentang integritas, kerja sama tim, dan orientasi mereka pada kepuasan pelanggan. Jargon-jargon ini penting, bahkan sangat penting, namun budaya tidak berhenti sampai di situ. Schein membagi budaya organisasi ke dalam 3 level, yaitu:

1. **Visible – terlihat.** Dimensi budaya yang terlihat ditandai dengan segala hal yang dapat kita lihat dan rasakan oleh indera seperti: jargon sekolah, pernyataan nilai-nilai inti, *anthem* atau lagu identitas sekolah, desain kantor, seragam, dan visualisasi akan nilai-nilai yang dianut seperti poster dinding yang berisi kutipan inspiratif. Hal-hal tersebut

disebut juga dengan artefak, atau komponen-komponen visual yang menunjukkan keunikan identitas suatu budaya dibandingkan dengan budaya lainnya.

2. ***Invisible* – Tidak terlihat.** Prinsip, nilai, dan persepsi akan benar atau tidaknya suatu sikap dalam organisasi. Dimensi ini ditandai dengan gaya bicara atau berkomunikasi, peraturan-peraturan tidak tertulis, kebiasaan maupun peraturan tertulis yang mengatur seputar etika dan sikap kerja. Pada dimensi ini pula, nilai-nilai inti sekolah atau *core values* dijabarkan menjadi definisi yang lebih *elaborative* dan perilaku-perilaku kunci.
3. ***Subconscious* – Di bawah kesadaran.** Dimensi ini yang paling sulit didefinisikan, bahkan terkadang tidak disadari oleh si pemilik budaya. Sering kali sudah menjadi pola pikir tanpa perlu dipertanyakan. Schein menyebut dimensi ini sebagai asumsi dasar atau paradigma yang dimiliki setidaknya oleh orang-orang yang berpengaruh dalam organisasi tersebut. Ketidaksadaran ini menjadi sumber lahirnya visi, nilai, dan seluruh atribut budaya. Contoh asumsi dasar yang dimaksud seperti pandangan terhadap manusia atau karyawan. Beberapa orang melihat manusia sebagai entitas yang cenderung menyimpang jika tidak dikelola dengan keras. Sebagian lainnya melihat manusia sebagai entitas yang cenderung melakukan kebaikan, penuh potensi, dan memiliki naluri positif tanpa harus dikerasi.

Sekalipun budaya sering kali lahir tanpa terencana, pada dasarnya mereka terbentuk dari elemen yang sama. Yang menjadi tugas kita dalam mengembangkan budaya sekolah adalah menyelaraskan semua elemen ini secara sistematis sesuai dengan budaya yang ingin kita bangun.

Ada beberapa pendapat mengenai elemen yang mempengaruhi budaya, berikut ini adalah elemen inti yang menurut kami menjadi kunci dari budaya yang kuat:

- 1) **Tujuan (*Purpose*)**. Sering kali terdefiniskan dalam pernyataan visi dan misi. Untuk apa sekolah atau organisasi ada? Perubahan apa yang ditawarkan oleh sekolah ini? Atau, apa yang akan hilang dari dunia jika sekolah ini berhenti beroperasi? Visi dan misi memberi arah yang jelas ke mana sebuah sekolah bergerak, sekaligus sebagai dasar
- 2) evaluasi apakah selama ini kita melakukan hal yang tepat. Visi dan misi yang jelas juga memberikan fokus pada apa yang penting dan tidak. Tanpa kejelasan visi dan misi sebagai panduan, sebuah sekolah akan kehilangan identitasnya.
- 3) **Nilai-nilai inti (*Core values*)**. Tidak hanya serangkaian kata-kata yang terpasang di dinding sebagai artefak, namun prinsip dasar mengapa setiap orang dalam sekolah menunjukkan perilaku tertentu. Nilai-nilai ini akan berperan sebagai penuntun yang jelas jika dilaksanakan dengan konsisten, khususnya jika diteladankan oleh para pemimpin. Sebaliknya, pernyataan nilai-nilai inti akan menjadi bumerang jika para pemimpin sekolah dinilai tidak menghidupi nilai-nilai tersebut. Nilai-nilai inti sekolah menjabarkan sebuah perilaku mulai dari tataran idealisme hingga tindakan yang teramat.
- 4) **Komunikasi (*Communication*)**. Bagaimana sebuah harapan, standar, dan tujuan dikomunikasikan menjadi sangat penting dalam membangun budaya. Tidak hanya tentang isi, namun juga bagaimana pesan tersebut disampaikan. Cara kita memberikan respons atau menyampaikan sesuatu dapat dengan mudah membentuk sebuah perilaku tertentu. Misalnya respons negatif ketika menanggapi

gagasan yang di luar kebiasaan cenderung akan mengurangi inisiatif dan menghambat keterbukaan. Komunikasi yang dimaksud melingkupi konteks normal maupun informal. Pembicaraan yang hanya terfokus pada pekerjaan juga cenderung tidak memperkuat empati dan *bonding* antar karyawan.

- 5) **Hubungan (*Relationship*)**. Menjadi elemen yang krusial karena kualitas hubungan adalah salah satu hal yang kita kelola dalam bekerja, baik dengan sesama karyawan (*peer*), atasan, bawahan, dan pelanggan. Relasi yang sehat membangun budaya yang sehat pula. Rasa memiliki akan visi, misi, dan nilai-nilai inti sekolah lebih mudah merata jika hubungan interpersonal dalam sekolah terjalin dengan baik. Sebaliknya, jika kualitas hubungan buruk, maka fenomena yang kontraproduktif akan muncul seperti ego-sektoral, persaingan yang destruktif, dan terbentuknya “suku-suku” kecil yang merasa memiliki musuh bersama.
- 6) **Komitmen Pemimpin (*Leadership*)**. Melakukan transformasi budaya sering kali berarti menambah kebiasaan baru tanpa komitmen sehingga hal ini akan dianggap membuang-buang waktu. Pada elemen ini penting bagi seorang pemimpin menunjukkan standar tentang apa yang relevan. Jika seorang pemimpin memberikan kesan bahwa program-program budaya tidak terlalu penting, maka karyawan juga akan memberikan bobot yang ringan sehingga kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan budaya tidak menjadi prioritas.

H. Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat yang dapat diperoleh apabila budaya organisasi itu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu bagi sumber

daya manusia dan bagi perusahaan

1. Bagi sumber daya manusia

- a) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam sekolah. Dalam hal ini sumber daya manusia tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
- b) Mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing – masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interpendensi antar individu atau bagian karena antarindividu atau bagian dengan individu atau bagian yang saling melengkapi dalam kegiatan usaha sekolah.
- c) Mendorong sumber daya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktifitas yang lebih baik. Hal ini dapat di capai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat keped saarannya.
- d) Memiliki atau mengetahui secara pasti tentang kariernya disekolah sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

2. Bagi Sekolah

- a) Sebagai pedoman di dalam meentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan yang intern perusahaan seperti tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penilaian kerja, penghargaan prestasi sumber daya manusia.
- b) Untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan perusahaan dari cirri khas yang dimiliki, ditengah-tengah sekolah - sekolah yang ada di masyarakat.

- c) Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan yang meliputi pembentukan marketing plan, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, penentuan dengan ugaan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia yang ada

Budaya organisasi menurut Tika (2017:188)

memiliki beberapa manfaat yaitu:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi staf dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku staf.
5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi para staf.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan sekolah.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi.

Robbins (2018:199) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi dalam organisasi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan pengertian identitas terhadap sesuatu yang lebih besar dibandingkan minat anggota organisasi secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi dan pada akhirnya budaya organisasi dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun para anggotanya. Manfaat tersebut adalah

memberikan pedoman bagi tindakan pengambilan keputusan, mempertinggi komitmen organisasi, menambah perilaku konsistensi perilaku para anggota organisasi dan mengurangi keraguan para anggota organisasi, karena budaya memberitahukan pada mereka sesuatu dilakukan dan dianggap penting

Selain mempunyai berbagai fungsi seperti yang disebutkan di atas, budaya organisasi juga rupanya dapat menjadi sebuah hambatan. Diantaranya:

- 1) **Hambatan bagi keragaman.** Merekrut karyawan baru yang, karena faktor ras, usia, jenis kelamin, ketidakmampuan, atau perbedaan-perbedaan lain, tidak sama dengan mayoritas anggota organisasi lain akan menciptakan sebuah paradoks.
- 2) **Hambatan bagi akuisisi dan merger.** Secara historis, faktor kunci yang diperhatikan manajemen ketika membuat keputusan akuisisi atau merger terkait dengan isu keuntungan finansial atau sinergi produk. Belakangan ini, kesesuaian budaya juga menjadi fokus utama.

BAB IV

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Pengantar

Kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang/personel kearah tujuan yang dicita-citakan, sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi, yang pada akhirnya dapat menciptakan keterpurukan.

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategic dari keputusan yang diambil semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam suatu orgnisasi, keputusan yang diambilpun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori strategic, taktis, teknis, atau operasional, semuanya tergolong pada “penentuan arah” dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi.

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk

melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.

Oleh sebab itu masa depan ideal lembaga pendidikan sebenarnya sangat ditentukan oleh eksistensi pemimpinnya. Pemimpin lembaga pendidikan memiliki otoritas dan bertanggung jawab penuh sesuai jenjang manajerialnya terhadap efektifitas pengelolaan sekolah. Pemimpin memiliki peran pengambilan keputusan (decision role) yang sangat kuat dan perlu menjalankannya secara benar dan tepat sasaran, dengan peran ini dapat dipastikan perubahan dan perkembangan masa depan pendidikan menjadi jauh lebih baik. Pada hakekatnya kondisi inilah yang menjadi harapan masyarakat sebagai user output lembaga pendidikan dan sudah seharusnya menjadi paradigma berpikir pelaku institusi pendidikan.

B. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Dalam setiap kegiatan manusia yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan selalu membutuhkan kepemimpinan. Hal tersebut karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Demikian pula dalam suatu organisasi keberadaan pimpinan sangat penting, karena tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanyalah kumpulan orang atau mesin yang tidak teratur. Pemimpin yang ingin berhasil harus mempunyai dua unsur, yaitu harus memandang organisasi sebagai lapisan dari satu sistem total dan harus memupuk orang sebagai sumber terpenting dari organisasi. Teori dasar kepemimpinan ini didukung oleh: Teori Manusia Agung oleh *Dowd* dalam *Stephen R. Covey* (2018:528), menyatakan bahwa kepemimpinan oleh rakyat banyak sama sekali tidak pernah

ada individu-individu dalam masyarakat memiliki derajat kecerdasan, energy, dan kekuatan moral yang berbeda beda dan kemanapun arah pengaruh yang membawa gerak masyarakat. Masyarakat luas selalu dipimpin oleh beberapa orang yang lebih unggul. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

Proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin disebut kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Bernard (2015:199) merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan menjelaskan kepada bawahan, berinisiasi dan memelihara kekompakan kelompok, sikap konsisten agar setiap anggota dapat memberikan sumbangan secara efektif kepada organisasi demi tercapainya tujuan.

Taty Rosmiati dan Dedy Achmad Kurniadi (2017:299) mengemukakan kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang mendelegasikan kepemimpinannya kepada wakil kepala sekolah atau pejabat lainnya yang berada dibawahnya.

Hughes, et al. (2015:317) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian, retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Fred Luthans (2016:413) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Sudarwan Danim dan Suparno (2017:275) menyebutkan bahwa: *Leadership is the process of directing and influencing the work-related activities of an organization's members.*” Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang terkait dengan bertanya dari anggota kelompok.

Antonakis, *et al.* (2017:317) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.

Khuntia dan Suar (2016:167) menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan.

V.L. Goodwin, *et.al.* (2015:513) mengatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi.

V.R Krishnan (2017:93) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama.

S.C. Nguni (2016:275) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri.

Asgari, *et al.* (2015:293) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi.

Gary Yukl (2017:293) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan.

Menurut Sopiha (2015:193), dengan kepemimpinan transformasional pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya dapat memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka

membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi, maupun masyarakat.

Rivai dan Mulyadi (2016:239) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Hughes, *et.al.* (2015:315) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.

Gary Yukl (2017:379) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku seorang pemimpin yang mampu menyerukan nilai moral kepada pengikutnya dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etika dan memobilisasi energi dan sumber dayanya untuk mereformasi institusi. Faktor-faktor yang berpengaruh dengan definisi di atas adalah: mengkomunikasikan visi, ekspresif, berani mengambil risiko dan mengorbankan dirinya, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, perilaku konsisten sesuai visi, mengelola rasa hormat bawahan terhadap pimpinan, membangun keberadaan kelompok atau organisasi, memberdayakan bawahannya. Sedangkan Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2015:193) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai perilaku yang

mampu menstimulasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil dan dalam proses mengembangkan kemampuan kepemimpinannya, visi dan tujuan yang diberikan organisasinya, memberi tantangan kepada dirinya untuk juga mempertimbangan individual, memecahkan masalah, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan terhadap bawahannya melalui pengarahannya, mentoring, dan memberi tantangan dan dukungan. *“Transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both to achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity”*. Adapun dimensi dan indikator-indikatornya adalah: Dimensi pengaruh ideal dengan indikator-indikatornya: perilaku dan sifat, Dimensi motivasi inspirasi dengan indikator-indikatornya: kegairahan dan optimis, Dimensi stimulasi intelektual dengan indikator-indikatornya inovatif dan kreatif, Dimensi perhatian individu dengan indikator-indikatornya pencapaian dan pertumbuhan.

Jason A. Colquit, Jeffrey A. Lefine and Michel J. Wesson (2016:375) mempertegas definisi kepemimpinan transformasional dengan pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi bila seorang pemimpin dapat memberi inspirasi bawahannya untuk berkomitmen pada visi dengan memberikan makna kerja dan dia bertindak sebagai model bagi bawahannya dalam mengembangkan potensi mereka dan masalah dari perspektif baru. Berikut adalah gambaran dimensi dan indikator-indikatornya:

- a. Dimensi pengaruh ideal dengan indikator-indikatornya: karisma, rasa hormat, kepercayaan.
- b. Dimensi motivasi inspirasi dengan indikator-indikatornya: kegairahan dan berkomitmen mengkomunikasikan visi.
- c. Dimensi stimulasi intelektual dengan indikator: memberi tantangan kepada bawahannya untuk mempertimbangan individual dan kreatif.

- d. Dimensi perhatian individu dengan indikator: membantu bawahannya mencapai potensi tinggi dengan mengarahkan, mengembangkan dan memonitor.

Stephen L. McShane & Mary Ann von Glinow (2017:277) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah: pemimpin yang mengubah tim atau organisasinya dengan cara menciptakan, mengkomunikasikan, dan menjadi model bagi visi organisasinya dan memberi semangat bawahannya untuk bersama-sama memperjuangkan visi organisasinya. Faktor-faktor yang berkaitan yaitu: menciptakan visi strategis, mengkomunikasikan visinya, menjadi model visinya, membangun komitmen terhadap visi tersebut.

Paul E. Spector (2017:239) mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi orang lain untuk menerima tujuan luhur organisasinya dan berjuang mencapainya. Pemimpin mampu mengungkapkan visinya dan memberi semangat untuk meraihnya. Ada tiga faktor yang berkaitan yaitu karismatik, efektif dan pengaruh.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh *Catherine Bargh, et.al.* (2017:17) bahwa: kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki naluri lebih mendatangkan ilham untuk usaha pencapaian tujuan. “...*leaders appeal to different instincts via more inspirational exhortations for effort and performance*”.

Dimensi dan indikator-indikatornya dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dimensi mengilhami bawahannya dengan indikator-indikatornya: kegairahan, keyakinan, kepercayaan, kesetiaan, rasa hormat.
- b. Dimensi kemampuan melihat bawahan sebagai individu dengan indikator: 1) memperlakukan bawahan sesuai dengan kemampuan dan

kebutuhannya

- c. Dimensi memusatkan perhatian pada penyelesaian masalah.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2013:416) menyatakan kepemimpinan transformasional memberi bawahannya inspirasi untuk menghapus kepentingan dirinya demi kebaikan organisasi dan memiliki pengaruh besar terhadap bawahannya. Adapun dimensi dan indikator-indikatornya adalah:

- a. Dimensi pengaruh ideal dengan indikator-indikatornya: memberi visi dan misi, kebanggaan, rasa hormat, kepercayaan
- b. Dimensi motivasi inspirasi dengan indikator-indikatornya: mengkomunikasikan harapan, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, menyatakan tujuan penting dengan cara sederhana.
- c. Dimensi stimulasi intelektual dengan indikator-indikatornya: memperlihatkan kecerdasan, rasionalitas, menyelesaikan masalah dengan hati-hati.
- d. Dimensi perhatian individu dengan indikator-indikatornya: memberi perhatian pribadi, memperlakukan bawahannya secara individual, membimbing dan menasehati.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2017:157) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah bawahannya dengan menciptakan perubahan tujuan, nilai, keyakinan dan aspirasi mereka. Adapun dimensi dan indikator-indikatornya diuraikan sebagai berikut:

- a. Dimensi motivasi inspirasi dengan indikator-indikatornya: meningkatkan motivasi intrinsik, orientasi pencapaian tujuan.
- b. Dimensi pengaruh ideal dengan indikatornya: meningkatkan identifikasi dan kepercayaan

- c. Dimensi perhatian individu dengan indikatornya: meningkatkan identifikasi dan kohesi dengan anggota kelompok kerjanya.
- d. Dimensi stimulasi intelektual dengan indikatornya: meningkatkan harga diri, meniadakan diri dan minat pribadi dalam melengkapi tujuan organisasi, meningkatkan model kepemimpinan transformasional.

Gardner and Avolio (2017:219) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu meyakinkan bawahannya tentang kompetensi dan pentingnya suatu visi. Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah: kreatif, inovatif, berpengaruh, bisa dipercaya.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan dapat disintesis bahwa bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku seorang pemimpin yang dapat menginspirasi bawahannya untuk berkomitmen pada visi organisasi, mengkomunikasikannya, memotivasi, mengarahkan, memberdayakan, menjadi model, mengembangkan potensi bawahan serta memiliki perspektif baru dalam memecahkan masalah. Adapun indikatornya adalah, pengaruh ideal terhadap bawahan, inspirasi yang memotivasi, perlakuan terhadap bawahan, stimulasi intelektual, karismatik dan pertimbangan individual

C. Sifat Kepemimpinan

Sehubungan dengan kedudukan dan peranan kepemimpinan yang strategis, maka agar kepemimpinan yang bersangkutan mampu bekerja secara maksimal sangatlah dibutuhkan sifat-sifat atau kemampuan tertentu dari diri pemimpin yang bersangkutan. Iskandar menyebutkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: memiliki empati yang tinggi; merupakan anggota dari kelompok; penuh pertimbangan, kebijaksanaan dan arif;

lincah dan bergembira, baik dalam suka maupun duka; memiliki emosi yang stabil; memiliki keinginan dan ambisi untuk memimpin; memiliki kompetensi; memiliki intelegensi yang cukup; konsisten dan sikapnya dapat diramalkan; memiliki kemampuan untuk berbagi kepentingan dengan anggota yang lain (Iskandar Jusman, 2018:177)

Seorang pemimpin harus menjadi pusat komunikasi, untuk dapat menyampaikan pikiran dan keinginannya kepada sekitarnya, namun juga sensitive/peka untuk menerima semua informasi dari lingkungannya. Sebab, jika seorang pemimpin mau memaksakan pikiran dan ide-ide sendiri saja, dan tidak peka terhadap isyarat-isyarat yang diberikan oleh lingkungan, maka tidak ubahnya dia itu bertingkah laku sebagai pemain orkes tunggal yang diktatoris dan otokratis. Dan pemimpin yang seperti itu menganggap dirinya paling super dalam segala hal. Dia dihormati lingkungannya, mengikuti sesama dan para pengikutnya pandai dalam bertimbang rasa, selau bersikap rendah hati, luwes, terbuka dan reseptif tanpa dibebani perasaan-perasaan superior yang bisa membuat dirinya menjadi angkuh dan sewenang-wenang terhadap lingkungannya.

1) **Tipe-tipe dan Pendekatan Kepemimpinan**

Sebagian (2019:185) mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan yaitu :

- a) Tipe Otokratik. Kepemimpinan itu berdasarkan dirinya pada kekuasaan paksa yang selalu harus dipatuhi. Pemimpinnya harus berperan sebagai pemain tunggal pada “a one man show”.
- b) Tipe Paternalistic, yaitu tipe gaya kebaapaan, dengan sifat-sifat antara lain: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa; besikap selalu melindungi; jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil

keputusan sendiri; hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreatifnya; mersa dirinya tahu segalanya.

- c) Tipe *Laissez Faire*, yaitu seorang pemimpin yang praktis tidak memimpin, sebab dia membiarkan kelompoknya berbuat semaunya.
- d) Tipe Demokratik, yaitu pemimpin yang memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal dan kebijakan yang baik.

2) **Kepemimpinan Pendidikan**

Seperti telah diuraikan di atas, kepemimpinan adalah merupakan proses kegiatan membimbing dan mempengaruhi hubungan aktivitas-aktivitas pekerjaan dari suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Tampak disini bahwa ada tiga butir implikasi yang sangat penting diperhatikan, yaitu, 1) adanya bawahan atau pengikut, 2) adanya distribusi, 3) adanya pengaruh atasan kepada bawahan. Dengan menyebut kepemimpinan kepal sekolah maka akan tampak cirri-ciri khas kepemimpinan dari kepala sekolah. Cirri-ciri khas tersebut meliputi adanya faktor layanan, bimbingan, mendidik, mengemong terhadap guru-guru oada sekolah yang dipimpinya.

Kepemimpinan kependidikan sendiri didefinisikan sebagai satu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinasi, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan drngan pengembangan ilmu pendidikan, dan pelaksanaan pendidikan dan mengajar agar kegiatan-kegiatan dijalankan lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan “pendidikan dan pengajaran” (Sukarto. 2017:122) kepala sekolah/Sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah mempunyai peranan

dan fungsi yang penting dalam pelaksanaan program pendidikan sekolah.

Bagaimanakah jenis kepemimpinan yang diperlukan sekolah saat ini? Menurut Sutisna (2018:194) “jenis kepemimpinan institusional” hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan seperti ini bisa menjawab tantangan yang berhubungan dengan pembaharuan pendidikan yang sedang dijalankan pemerintah. Lebih lanjut ia mengemukakan, bahwa kepala sekolah lebih dari seorang manajer organisasi, tetapi ia terlibat dalam penentuan tujuan, cara maupun proses. Ia menjalankan peranan yang bertanggung jawab dalam perumusan maupun pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan di sekolah.

Bertolak dari uraian di atas, maka kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud adalah perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan pengarahan, pengawasan, pemberian motivasi kepada guru, serta berkomunikasi dengan guru dalam melaksanakan tugas menurut persepsi mereka. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan dimensi dan indikator persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, sebagai berikut (1) interpretasi atau pemahaman guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, meliputi: pendapat guru terhadap kepemimpinan, kemauan diri dalam memimpin, berhubungan dan berkomunikasi dengan guru serta peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin. Dengan demikian berarti, kepala sekolah harus berusaha memaksimalkan kepemimpinannya guna mempengaruhi para guru untuk melakukan usaha dengan keras dan antusias dalam mencapai tujuan sekolah. Dengan kata lain guru bersedia menggunakan kemampuan dan profesionalisasi dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga dengan loyalitas yang tinggi didapatkan kualitas pendidikan yang diharapkan.

Bangsa ini perlu di arahkan oleh suatu kepemimpinan transformasional, yaitu suatu karakter kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan akan mampu mengajak publik untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekadar pemenuhan kepentingan jangka pendek. Pemimpin transformasional untuk secara inspirasional memvisualisasikan bentuk masyarakat baru yang ingin dicapai. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan setiap individu untuk menjadi aktor utama proses perubahan. Pemimpin transformasional merupakan modifikasi dari pemimpin karismatik. dengan kata lain, semua pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik, namun tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional, pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin transformasional, ikatan yang dibangun dengan publik lebih bersifat kesamaan system nilai ketimbang loyalitas personal (Huges 2017:154). Manakala para pemimpin karismatik kerap terjebak pada pemusatan ambisi yang kemudian justru mengerdilkan arti kepemimpinan mereka, pemimpin transformasional memberikan kontribusi substantif dengan keberhasilan mendobrak kultur lama dan merintis tatanan nilai baru. Namun penting untuk disadari bahwa tmpilnya para pemimpin dengan kualitas seperti itu ke panggung utama bukanlah melalui proses yang instant, namun melalui penitnian karir secara berjenjang dan melalui proses yang berliku.

Perhatian peran kepemimpinan di dalam proses manajemen perubahan mulai muncul, pada waktu orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yangselama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu,

kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru untuk menjadikan tempat kerja itu menjadi lebih manusiawi, sehingga dalam merumuskan proses perubahan biasanya dipergunakan pendekatan transformasional dimana lingkungan kerja yang pratisatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan, dianggap sebagai proses yang melatar belakangi proses tersebut. Namun di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang bersifat teknikal, dimana manusia cenderung dipandang sebagai entiti ekonomik yang siap dimanipulasikan dengan menggunakan system imbalan dan umpan balik negative, dalam rangka mencapai manfaat ekonomis yang sebesar-besarnya

Dengan demikian pemimpin transformasional dapat meningkatkan kesadaran bawahnya akan tata nilai yang memiliki orde lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, dan kebersamaan. Pemimpin disebut tranformasional diukur dalam hubungan dengan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat para pengikut terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: [1] membuat mereka lebih sadar akan pentingnya suatu pekerjaan, [2] mendorong mereka lebih mendahulukan organisai atau tim dari pada kepentingan dirinya, dan [3] mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Kepemimpinan tranformatif meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nila-nilai seperti, keadilan (justice), kedamaian (peace) dan persamaan (equality) (Sarros dan Satonsa, 2018:156). Tipe leadership ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu institusi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin (Arnold, Barling dan Kelloway, 2018:25). Transformasional leadership terdiri dari individualized

consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan idealized influence (Sarros dan Santosa, 2001; Pounder, 2003).

1. Idealized influence atau charisma. Para pemimpin menyediakan visi dan pengertian terhadap misi, memasukan kebanggaan, memperoleh rasa hormat, kepercayaan dan meningkatkan optimisme. Pemimpin seperti ini meningkatkan optimisme. Pemimpin seperti ini meningkatkan kegairahan dan dan menginspirasi para bawahannya. Sub-dimensi ini mengukur tingkat kekaguman dan kebanggaan para pengikutnya.
2. Individualized consideration. Para leader memberikan pelatihan dan memonitoring, menyediakan umpan balik berkesinambungan dan menghubungkan kebutuhan anggota organisasi ke misi organisasi. Subdimensi merupakan suatu alat ukur terhadap tingakat yang mana pemimpin memperhatikan apa yang menyadari concern dan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan para indiviu pengikutnya.
3. Inspirational motivational. Pemimpin bertindak sebagai sebuah model atau contoh (keteladanaan) bagi para bawahanya, mengkomunikasi visi dan menggunakan symbol-symbol untuk mengfokuskan upaya-upaya yang dilakukan. Sub-dimensi ini mengukur kemampuan pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan (corfidence) terhadap visi dan nilai-nilai pemimpin.
4. Intelectuall stimulation. Para pemimpin menstimulsi pengikutnya untuk memikirkan kembali cara atu metode kerja yang lama dan menilai kembali nilai-nilai dan kepercayaan mereka yang lama. Dimensi ini berkenan dengen derajat dimana para pengikutnya disediakan tugas-tugas yang menentang

dan didorong untuk memecahkan masalah dengan cara mereka sendiri. Kemudian Pounder (2001; dalam Pounder, 2003) mengidentifikasi aspek transformasional leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation. Pounder (2001; dalam 2003) memperluas sub-dimensi idealized influence dengan menambahkan tiga sub-dimensi lainnya, yaitu :

5. Integriti pemimpin “work the talk”, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur tingkat mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian yang tinggi antar perkataan dan yang diekspresikan dengan perbuatannya.
6. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan pengambilan resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahnya untuk mengambil resiko dan bereksperimen dan memperluas kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar dari pada diperlakukan sebagai celaan. Sub-dimensi ini fokus pada tingkat yang mana pemimpin membutuhkan sebuah komitmen inovasi organisasi.
7. Impression management. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang “yang memberi” yang teliti untuk memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan orang yang hangat dan perhatian terhadap bawahan tidak dibatasi pada kehidupan kerja mereka. Sub-dimensi ini mengukur tingkatan mana anggota organisasi

mempersiapkan bahwa pemimpin mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau misi organisasi.

3) **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Akan Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga dapat diartikan kinerja seseorang akan meningkat ketika kualitas kehidupan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Kualitas kehidupan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja dari bawahannya. Podsakof et.al (1996), menunjukkan bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja secara menyeluruh”. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dengan kepuasan akan kehidupan kerja secara menyeluruh”. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

4) **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Secara organisasional komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya memulai perilaku kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Su-Yung Fu (2000) bahwa “selain kepemimpinan transformasional, hal lain yang penting dalam perilaku organisasional adalah komitmen organisasi. Dalam tiga dekade terakhir, komitmen organisasi telah dipandang sebagai salah satu variabel yang paling penting dalam mempelajari manajemen dan perilaku organisasi”. Dalam kesempatan yang sama Yousef (2000) menggunakan bahwa terhadap hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

5) **Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan**

Kepemimpinan transformasional dikhtisarkan oleh pernyataan Tichy dan Ulrich, yaitu: “Apabila manajer transaksional hanya membuat penyesuaian-penyesuaian kecil pada misi, struktur dan manajemen sumber daya manusia, maka pemimpin transformasional tidak sekedar membongkar ketiga bidang ini namun juga mendorong perubahan besar-besaran pada sistem organisasi. Pembongkaran sistem inilah yang benar-benar membedakan pemimpin transformasional dengan transaksional.”

Transformasional diasosiasikan dengan inspirasi dan visi, kerjasama dan partisipasi yang enerjik, rekanan dan transformasi perasaan sikap dan kepercayaan pengikut. Dengan penekanan pada pemeliharaan hubungan, kesatuan nilai dan tujuan dan pengembangan budaya institusional (Sechin, 1985). Bass & Avolio (1994) menyimpulkan karakteristik kepemimpinan transformasional dalam hal, sebagai berikut;

- a) Pengaruh ideal (pemimpin sebagai penentuan)
- b) Motivasi Inspirasional.
- c) Rangsangan Intelectual.
- d) Pertimbangan Individual (pemimpin sebagai pelatih dan mentor). Penerimaan poin kebijaksanaan ditunjukkan untuk menimbulkan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan kepemimpinan transformasional sebagai model yang umum, tingkah laku global pemimpin telah dikemukakan dan dikaitkan dengan hasil positif. Bagaimanapun, ada hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a) Kepemimpinan transformasional (bertentangan dengan konotasi etis yang dipertimbangan oleh Burns) telah menjadi alat manipulasi manajerial, ketimbang sarana untuk mencapai demokrasi yang

sesungguhnya dan memberi semangat kepada yang lain (Allix, 2000);

b) Konstruksi dari teori yang sangat abstrak sangat sulit untuk diperjelas melalui penelitian empiris.

6) **Lingkup Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan**

Teori kepemimpinan transformasional sebenarnya lebih dari pada model pendekatan dimana situasi perubahan bagian dari momentum transisi demokrasi, meskipun tidak semuanya sama secara teori dalam setiap situasi politik, akan tetapi bagian dari salah satu pendekatan dimana situasi transisi yang membuka ruang publik terlibat di dalamnya. Gagasan awal model kepemimpinan ini dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya dikembangkan penerapannya ke dalam konteks organisasional oleh Benard Bass. Kepemimpinan model ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (exchange process) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Oleh karena itu, model kepemimpinan transformasional justru adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Model kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tingkatan mengarah organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah ada sebelumnya. Para pemain secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah yang baru. Dengan demikian model kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan model ini membutuhkan tindakan lain memotivasi para bawahan agar bersedia kerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya saat itu.

Dengan model kepemimpinan transformasional dalam transisi demokrasi, seorang pemimpin bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara memperaktekkan perilaku yang sesuai dengan setiap tahapan transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen. Secara demikian, acuan dimensi-dimensi perilaku kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai rujukan dimensi perilaku kepemimpinan yang menghasilkan keputusan dan kebijakan terhadap bawahannya, yang merupakan cermin dari unsur-unsur kharisma, kepekaan terhadap keunikan individu, dan orientasi stimulasi intelektual.

Pola kepemimpinan transformasional dalam transisi demokrasi dalam kegiatan sehari-hari dapat diimplementasikan melalui perilaku yang mencerminkan sikap-sikap dari tiga unsur yakni charisma, kepekaan individu, dan stimulasi intelektual. Kegagalan pemimpin kita karena kurangnya kepekaan dalam merespon. Hal-hal yang kecil dalam masyarakat, bukan hanya presiden yang harus menggunakan pendekatan transformasi kepemimpinan akan tetapi juga kabinetnya, juga harus lebih peka terhadap setiap bagian kehidupan rakyat. Kalau presiden mampu membaca dan melakukan hal-hal yang tepat, persoalan yang membebankan rakyat dapat lebih berkurang dan rakyat mudah mengangkat sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan. Berdasarkan hasil kajian literature yang dilakukan, Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para

pemimpin lembaga pendidikan dapat menerapkan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikannya. karena kepemimpinan tranformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin tranformasinal yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh yang bersangkutan, Northouse (2018:177) memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni sebagai berikut:

1. Berdayakan seluruh bawahannya untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi
3. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama
4. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan
6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi

D. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2017:186), ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

1) Idealized Influence (pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealized influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga

bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4) Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Menurut Luthans (Safaria, 2004:63), pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

- 1) Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.

- 2) Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
- 3) Pemimpin percaya pada orang-orang.
- 4) Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (lifelong learners).
- 6) Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Ciri-ciri pemimpin transformasional membedakan dari gaya kepemimpinan lainnya. Seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang:

- 1) Mendorong motivasi dan perkembangan positif pengikut
- 2) Menumbuhkan lingkungan kerja yang etis dengan nilai, prioritas, dan standar yang jelas.
- 3) Mencontohkan standar moral dalam organisasi dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama
- 4) Membangun budaya perusahaan untuk bekerja demi kebaikan bersama alih-alih mementingkan diri sendiri
- 5) Menekankan pada keaslian, kerja sama, dan komunikasi terbuka
- 6) Memberikan pelatihan dan bimbingan kepada bawahan
- 7) Memberi anggota peluang untuk untuk membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab

E. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh seorang pemimpin transformasional, yaitu (Erik Rees, 2001):

1. **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab *Kemana kita akan melangkah?* menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. **Motivasi**, Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan atau pun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3. **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, atau pun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. **Mobilitasi**, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan

selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

5. **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
6. **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Pemimpin transformasioanal adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu (Dubrin, 2017:177):

1. **Mengubah kultur organisasi.** Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.
2. **Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan.** Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

3. **Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri.** Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.
4. **Membantu orang mencari pemenuhan diri.** Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.
5. **Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen.** Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.
6. **Mengejar kejayaan.** Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

Bernard M, & Ronald E: 2017:142, menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasi diperlukan, mungkin karena kepemimpinan transformasi menekankan pada motivasi intrinsik dan juga menekankan pengembangan para pengikut. Pernyataan ini, walaupun terdapat kata?mungkin? dapat menguatkan bahwa memberikan motivasi kepada para pengikutnya merupakan salah satu ciri kepemimpinan transformasional. Sedangkan aspek-aspek kepemimpinan transformasi lainnya adalah:

1. Kepemimpinan transformasi muncul pada waktu orang-orang dalam organisasi (pemimpin dan pengikutnya) menginginkan untuk meningkatkan motivasi dan moralitas yang tinggi. Kondisi ini

dapat muncul pada organisasi bisnis manakala organisasi tersebut sedang menghadapi pesaing atau banyaknya ketidakpuasan pelanggan. Dalam organisasi pemerintah dapat muncul pada saat kritik dari masyarakat meningkat.

2. Kepemimpinan transformasi berusaha untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang sekitarnya dengan cara menjelaskan bahwa pekerjaan mereka penting dan penuh tantangan. Cara memotivasi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan misalnya dengan pendekatan teori kebutuhan, yaitu memenuhi kebutuhan utama para pengikutnya seperti kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Atau dengan cara menciptakan keadilan yang dituangkan dalam sistem permanen, dan memberikan kesempatan untuk memberikan kontribusinya dalam memajukan organisasi. Sedangkan untuk membangkitkan inspirasi dapat dilakukan dengan mengevaluasi atas kegagalan dan keberhasilan yang telah dicapai, mendorong terjadinya proses pembelajaran seperti diskusi, membaca, studi banding dan sebagainya.
3. Kepemimpinan transformasi mampu mengurangi ketergantungan para pengikut terhadap pemimpinnya, dengan cara mendelegasikan kewenangan, mengembangkan kemampuan, dan meningkatkan rasa percaya diri para pengikutnya, mendorong untuk mengatur sendiri kerja tim, melengkapi akses langsung untuk memperoleh informasi, menghilangkan fungsi kontrol yang tidak perlu, dan menciptakan budaya kerja yang kuat untuk pemberdayaan. Tentunya dalam mengurangi ketergantungan perlu diperhatikan pula kematangan dari para pengikut. Pengikut yang telah matang dan

dewasa dalam arti telah memiliki kemampuan kerja yang memadai dan perilaku yang baik akan lebih tepat untuk diberikan delegasi wewenang dan kesempatan mengembangkan diri secara luas. Pendelegasian wewenang dapat mendorong inisiatif para pengikut untuk menciptakan perubahan. Kesalahan-kesalahan kecil dan tidak signifikan bukan merupakan kesengajaan, tetapi merupakan semangat untuk berani mencoba, misalnya mencoba cara-cara kerja baru.

4. Kepemimpinan transformasi mengembangkan pemikiran visioner, seperti dalam pengembangan organisasi dan dalam mengatasi permasalahan yang tidak dapat diselesaikan secara terstruktur, seperti dalam keadaan krisis. Dalam keadaan krisis diperlukan pemikiran?out of the box?, oleh karena pada umumnya sistem yang diciptakan dirancang untuk mengatur hal-hal yang rutin.
5. Kepemimpinan transformasi lebih mengembangkan cara kerja kolaboratif ketimbang cara kerja hierarkis, dengan melalui pembelajaran individual maupun pembelajaran organisasi. Kerja kolaboratif akan memperoleh hasil yang sinergis, yaitu hasil yang lebih besar dari pada penjumlahan hasil kerja individu?. Sedangkan cara kerja hierarkis terkadang harus melalui proses yang cukup panjang dan memakan waktu lama, dan kadang kala hanya untuk memenuhi kepentingan formal dan kurang memperhatikan pertanggung jawaban substansi dan rasional.
6. Kepemimpinan transformasi meningkatkan pemberdayaan pengikut sehingga cocok untuk menghadapi perkembangan situasi dan lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi.
Melansir Very Well Mind, seorang peneliti bernama

Bernard M. Bass pada tahun 2018:188, merumuskan empat elemen utama yang harus dimiliki sosok dengan gaya kepemimpinan transformasional. Elemen-elemen tersebut adalah:

1) Stimulasi intelektual (intellectual stimulation)

Kondisi perusahaan yang stagnan adalah musuh nomor satu bagi pemimpin transformasional. Mereka selalu berusaha mengubah pemikiran, teknik, dan target usang yang selama ini masih dipertahankan.. Tujuannya, untuk mendapatkan hasil yang lebih berfaedah dan demi kebaikan bersama yang lebih besar. Sebagai cara mencapainya, pemimpin selalu membuka peluang baru bagi setiap anggotanya untuk belajar.. Mereka proaktif menggerakkan setiap anggota untuk mengeksplor cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan berinovasi menghasilkan solusi.

2) Konsiderasi individual (individualized consideration)

Seorang *leader* dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Pasalnya, setiap manusia adalah individu yang unik. Salah satu caranya untuk bisa memahami setiap orang adalah dengan mendengarkan. Pemimpin yang baik bisa menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggotanya merasa bebas untuk berbagi ide sampai saran dan kritik. Dengan komunikasi dua arah pula, pemimpin dapat secara langsung memberikan dukungan atau apresiasi terhadap prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Mereka juga bisa secara langsung memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing individu.

3) Motivasi inspirasional (inspirational motivation)

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas

dan dapat dikomunikasikan kepada setiap bawahannya. Ketika setiap orang di kantor memiliki pandangan yang seragam, akan lebih mudah bagi mereka bekerja sama mewujudkannya jadi nyata. Dalam prosesnya, sosok dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung berperan sebagai mentor atau *coach* untuk mendampingi. Mereka tidak hanya memberikan tantangan sembari membimbing bawahannya untuk mengasah potensi diri. Namun, juga senantiasa membangkitkan optimisme, antusiasme, dan motivasi dalam diri setiap anggota.

4) Idealisasi pengaruh (*idealized influence*)

Seorang pemimpin transformasional berfokus membangun budaya perusahaan di mana setiap orang di dalamnya mau bekerja gotong royong untuk kebaikan bersama. Di sisi lain, ia tahu bahwa pemimpin adalah sosok panutan. Maka, pemimpin harus mencontohkan standar moral yang sama dalam organisasi agar setiap orang di dalamnya berpandangan selaras. Lewat upaya *coaching dan mentoring*, bawahan dapat meniru perilaku dan etos kerja serta menyerap nilai-nilai serta prinsip yang dimiliki pemimpin melalui berbagai kesempatan pengembangan diri. Dengan begitu, pemimpin akan menularkan *passion*-nya kepada seluruh bawahan. Setiap orang di kantor pun dapat berempati dengan visi pemimpin. Timbal baliknya, pemimpin bisa meraih kepercayaan, rasa hormat, dan kagum dari setiap anggota.

Di luar empat elemen ini, ada beberapa karakter lain yang dapat menggambarkan sosok kepemimpinan dengan gaya transformasional, yaitu:

- 1) Sangat terorganisir dengan baik.
- 2) *Team-oriented*.

- 3) Dihormati dan menghormati bawahan.
- 4) Bertanggung jawab atas tim, tapi juga menanamkan tanggung jawab kepada anggota tim.
- 5) Menumbuhkan lingkungan kerja yang etis dengan nilai, prioritas, dan standar yang jelas.
- 6) Unggul dalam mengomunikasikan gagasan baru.
- 7) Pandai menyeimbangkan visi jangka pendek dan tujuan jangka panjang.
- 8) Mampu membangun koalisi yang kuat dan membangun rasa saling percaya.
- 9) Memiliki integritas dan kecerdasan emosional tinggi untuk bisa berempati dengan orang lain.

F. Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Transformasional

1) Kelebihan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin bertindak sebagai mentor atau *coach*. Ia dapat memberikan pelatihan dan motivasi kepada setiap orang di bawahnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Nah lewat bimbingan ekstensif ini, secara tidak langsung setiap karyawan di kantor tersebut sedang “dipupuk dan disirami” untuk menjadi calon pemimpin selanjutnya. Pasalnya, secara tidak langsung setiap anggotanya berubah menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri.

2) Kekurangan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak cocok untuk organisasi yang baru seumur jagung dan tidak memiliki struktur. Gaya ini juga tidak cocok untuk diterapkan dalam organisasi yang dibentuk untuk sementara dalam rangka menjalankan atau melaksanakan program khusus. Begitu pula pada

tahap awal perintisan usaha, di mana setiap orang di dalamnya masih merangkak dan meraba-raba. Pasalnya, gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan keberadaan struktur untuk kemudian diperbaiki. Sosok *leader* transformasional juga tampak kurang cocok berada di lingkungan kerja yang terlalu birokratis.

G. Karakter para pemimpin transformasional

1) Visioner

Pemimpin transformasional haruslah visioner, agar dapat memprediksi kondisi yang ideal bagi perusahaan mereka sebelum merencanakan perubahan untuk mencapai visi tersebut. Untuk mengembangkan suatu visi bagi perusahaan mereka, para pemimpin transformasional harus memiliki pola pikir optimis tentang perkembangan industri, dan terus-menerus menganalisis bagaimana perkembangan tersebut dapat berdampak pada industri dan perusahaan mereka.

2) Menginspirasi

Perubahan dalam perusahaan tidak dapat diterapkan secara paksa, karena metode ini membutuhkan adanya pengawasan konstan, yang berarti terbuangnya sumber daya dengan sia-sia. Perubahan harus dilakukan dengan disertai perubahan pemikiran, pola pikir, dan perilaku secara bertahap. Inilah alasan mengapa pemimpin transformasional harus dapat menjadi inspirasi; memberikan teladan yang etis, empatis, tulus, optimis, serta berwibawa. Dengan menunjukkan atribut positif tersebut, akan secara otomatis menginspirasi para pegawai yang berada di sekitarnya dan memudahkan terlaksananya perubahan yang diperlukan

3) **Kemampuan beradaptasi**

Tujuan para pemimpin transformasional adalah untuk menciptakan perubahan yang positif. Oleh sebab itu, mereka harus dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Mereka mencari cara untuk meminimalisir risiko yang dihasilkan dari berbagai implementasi dan perubahan baru, menjawab tantangan dari dinamika pasar yang baru, serta mencoba-coba berbagai metode untuk melakukan tugas-tugas tertentu demi kemajuan perusahaan.

4) **Berpikiran terbuka**

Untuk dapat menerapkan perubahan, harus ada penerimaan nilai-nilai dan prosedur baru terlebih dahulu. Para pimpinan dituntut untuk memiliki pemikiran terbuka terkait metode baru yang diusulkan. Para pimpinan harus berusaha untuk tidak bersikap konservatif atau skeptis; menunjukkan kemauan untuk mencoba merupakan suatu sinyal bagi para pegawai untuk berpikiran terbuka pula, sebuah kekuatan 'halus' yang mendorong adanya inovasi dan perubahan dalam perusahaan.

5) **Progresif**

Sesuatu yang transformasional melibatkan adanya perubahan dan peningkatan, atau pada dasarnya mengalami kemajuan. Oleh sebab itu, pemimpin yang memiliki tujuan transformasional haruslah bersifat progresif; bersedia menerima gagasan dan praktik terbaik industri yang akan meningkatkan standar perusahaan dalam berbagai aspek. Mereka tidak takut untuk menjajaki area-area baru, selama dinilai akan menguntungkan di masa depan.

Pemimpin transformasional membawa harapan positif bagi pengikut. Mereka memberdayakan bawahan

untuk dapat melakukan yang terbaik. Empat aspek membuat kepemimpinan transformasional semakin penting di dalam sebuah organisasi.

1) Menjadi panutan ideal

Pemimpin menjadi model peran yang ideal bagi pengikut. Mereka menunjukkan kualitas kepemimpinan yang mumpuni, baik secara intelektual maupun emosional. Pengikut melihat pemimpin sebagai model untuk ditiru dan menaruh kepercayaan tinggi kepada mereka. Pemimpin bertanggung jawab penuh. Mereka membuat pengorbanan pribadi, menunjukkan tekad dalam menghadapi tantangan, dan tidak berpuas dengan kesuksesan-kesuksesan kecil jangka pendek.

2) Memotivasi dan menginspirasi

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Mereka mengembangkan visi bersama dan menggunakannya untuk memberdayakan bawahan. Mereka menunjukkan bagaimana mencapainya dan apa yang harus dilakukan. Selain itu, mereka mendorong bawahan untuk berkembang dengan memberikan saran atau jalan keluar. Seorang pemimpin transformasional berhasil menginspirasi para pengikut dengan mudah dan dengan jelas. Mereka meyakinkan para pengikut dengan kata-kata yang sederhana dan mudah dipahami.

3) Memperhatikan pengikut

Pemimpin transformasional menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kebutuhan dan perasaan pengikut. Mereka membantu bawahan mengaktualisasikan diri. Perhatian semacam itu menumbuhkan kepercayaan yang tinggi di dalam organisasi. Ketika bawahan mengalami kesulitan, pemimpin memberi solusi. Mereka juga

mengarahkan pengikut untuk mengambil pelatihan atau program pendidikan untuk meningkatkan kualitas. Selain itu, pemimpin juga menghormati dan menghargai kontribusi dari masing-masing anggota.

4) Stimulasi intelektual

Pemimpin menantang pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka mendorong staf untuk menantang status quo. Mereka mendorong pertukaran ide dan opini secara bebas. Kesalahpahaman yang umum adalah bahwa pemimpin transformasional lunak. Kenyataannya, mereka terus-menerus menantang pengikut untuk tingkat kinerja yang lebih tinggi.

BAB V

MOTIVASI BERPRESTASI

A. Pengantar

Motivasi berprestasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

McClelland, 2017:178, menekankan pentingnya kebutuhan berprestasi, karena orang yang berhasil dalam bisnis dan industri adalah orang yang berhasil menyelesaikan segala sesuatu. Ia menandai tiga motivasi utama, yaitu: penggabungan, kekuatan dan prestasi.

Motivasi berprestasi adalah suatu keinginan atau kebutuhan dalam diri seseorang untuk mencapai hasil terbaik. Motivasi berprestasi juga dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk menguasai hal-hal yang sulit, menunjukkan kemampuannya pada orang lain dan memiliki standar yang tinggi untuk melakukan sesuatu. Karakteristik individu yang punya motivasi berprestasi, yaitu: Climber (tipe orang yang pantang menyerah), Campers (tipe orang yang mudah merasa puas dengan apa yang dia miliki selama ini) dan Quitters (tipe orang yang

ragu-ragu, pesimis dan tidak mau mengambil resiko). Faktor-faktor yang mempengaruhi motifasi berprestasi, yaitu: faktor lingkungan keluarga dan faktor lingkungan.

A. Definisi Motivasi Berprestasi

Pengertian motivasi sangat beragam tapi motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu atau manusia.

Richard M. Steer and Lyman W. Porter (2017:159) menemukan bahwa motivasi berasal dari kata "movere" (bahasa latin) yang berarti "to move", bergerak atau dorongan bagi seseorang untuk berbuat; atau ide pokok yang berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia.

Menurut Moskowitz dalam Malayu S. P. Hasibuan (2016:273), motivasi didefinisikan secara umum sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku, dan pelajaran motivasi merupakan pelajaran tingkah laku.

Menurut Gates dkk dalam H. Djaali (2015:277), motivasi merupakan suatu kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mengatur tindakannya dengan cara tertentu. Lebih lanjut, Djaali mengutip Greenberg yang mengatakan bahwa motivasi adalah proses membangkitkan, mengarahkan dan memantapkan perilaku yang mengarah pada suatu tujuan. Hal ini senada dengan pendapat Mondy dan Preneaux yang dikutip M. Dachnel Kamars (2015:149) bahwa motivasi merupakan keinginan untuk meningkatkan usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Need for achievement pertama kali dipopulerkan oleh Mc Clelland, 2015:238, dengan sebutan n-ach sebagai singkatan dari *need for achievement*. Mc Clelland menganggap n-ach sebagai virus mental. Virus mental tersebut merupakan suatu pikiran yang berpengaruh dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan baik, lebih cepat lebih efisien dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan

sebelumnya. Kalau virus mental tersebut beringkah laku secara giat (Weiner, 2017:186).

Menurut Mc Clelland (2015:285) pengertian motivasi berprestasi didefinisikan sebagai usaha mencapai sukses atau berhasil dalam kompetisi dengan suatu ukuran keunggulan yang dapat berupa prestasi orang lain maupun prestasi sendiri. Senada dengan pendapat di atas, Santrock (2015: 290) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai suatu standar kesuksesan, dan untuk melakukan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan.

Menurut Heckhausen (2017:54) motif berprestasi diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan atau melakukan kecakapan pribadi setinggi mungkin dalam segala aktivitas dan suatu ukuran keunggulan tersebut digunakan sebagai pembanding, meskipun dalam usaha melakukan aktivitas tersebut ada dua kemungkinan yakni gagal atau berhasil. Selanjutnya ia menjelaskan bahwa motivasi berprestasi merupakan motif yang mendorong individu untuk mencapai sukses dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dengan beberapa ukuran keunggulan (standard of excellence). Ukuran keunggulan digunakan untuk standar keunggulan prestasi dicapai sendiri sebelumnya dan layak seperti dalam suatu kompetisi.

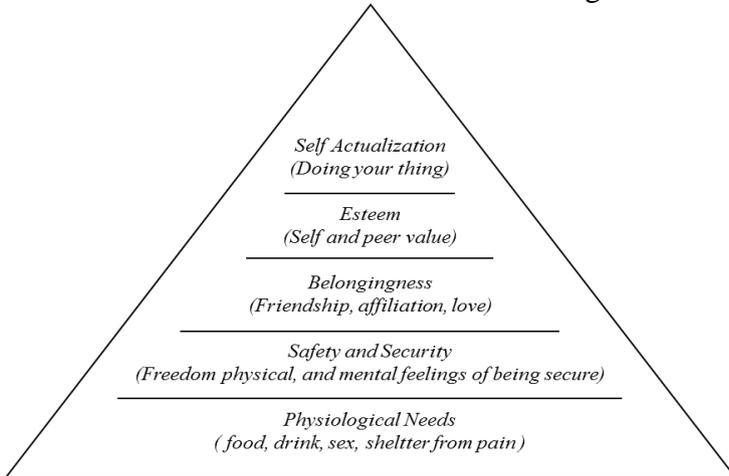
John Athikson mengemukakan bahwa motivasi berprestasi seseorang didasarkan atas dua hal, yaitu adanya tendensi untuk meraih kesuksesan dan tendensi untuk menghindari kegagalan. Atkinson (2015:177) menyusun sebuah teori motivasi berprestasi yang mencoba mengkombinasikan kebutuhan, pengharapan dan nilai menjadi kerangka acuan yang komperatif. Ia mengemukakan bahwa perilaku merupakan sebuah fungsi perkalian dari ketiga komponen ini, yang ia labelkan

sebagai motif, probabilitas keberhasilan dan nilai insentif, secara berurutan.

Menurut Richard (2017:486) ada beberapa teori motivasi yang sangat terkenal antara lain :

a. Teori kebutuhan dari Abraham Maslow

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1. Bagan Hirarki kebutuhan Menurut Abraham Maslow

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai orang lain.

- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu dan kebutuhan ini juga tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.

Selanjutnya Abraham Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri dan hanya 10% kebutuhan aktualisasi diri.

b. ***Teori Herzberg Two Factor Theory***

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian *Herzberg* diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subyek insinyur dan akuntan. Masing-masing subyek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan (tidak memberikan kepuasan). Kemudian hasil wawancara tersebut dianalisis dengan analisis isi (content analysis) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (maintenance factors) dan faktor pemotivasian (motivational factors). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene*

factors, job context, extrinsic factors yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (advancement), work it self, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

c. *Achievement Theory*

Mangkunegara, 2016:327, seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental dimaksud terdiri dari 3 (tiga) dorongan kebutuhan, yaitu :

- 1) *Need of achievement* (kebutuhan untuk prestasi).
- 2) *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan)
- 3) *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

Menurut Rohwer 2018:190, menunjukkan bahwa orang-orang yang berprestasi (berhasil dengan predikat unggul) mempunyai profil/karakteristik antara lain:

- (1) Pada umumnya menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sulit, mereka sebenarnya lebih memilih tujuan yang moderat yang menurut mereka akan dapat diwujudkan atau diraih;
- (2) Lebih menyukai umpan balik langsung dan dapat diandalkan mengenai bagaimana mereka berprestasi;

- (3) Menyukai tanggung jawab pada pemecahan masalah.

Orang-orang yang memiliki profil/karakteristik sebagaimana tersebut diatas tidak terlalu peduli atau menghiraukan orang lain. Baginya yang penting adalah bagaimana caranya ia dapat mencapai suatu prestasi dengan predikat unggul dibandingkan dengan yang lain. Keinginan untuk memperoleh atau mencapai sesuatu yang lebih baik dari yang lain adalah merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga ia akan terdorong untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya tersebut. Kerangka berpikir orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah bagaimana usaha/perjuangan yang dilakukan untuk menghasilkan suatu prestasi yang unggul.

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Sebagai contoh, manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang, baik yang disebabkan kondisi fisiologis maupun psikologis, secara sadar untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan (kebutuhan).

Menurut *Richard. M. Steer* dan *Lyman W. Porter* (2017:273), berbagai definisi motivasi yang ada memiliki persamaan yang mencirikan motivasi dalam diri seseorang, yaitu menggerakkan perilaku, mengarahkan perilaku dan menjaga perilaku. Ketiga hal tersebut merupakan fungsi dari motivasi.

- 1) Menggerakkan tingkah laku, artinya menimbulkan kekuatan pada diri seseorang yang dapat memimpinknya untuk bertindak dengan cara tertentu

dan menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan hati nurani yang ada dalam dirinya

- 2) Mengarahkan tingkah laku, artinya seseorang memiliki sesuatu orientasi tujuan atau dorongan. Dalam perkataan lain, setiap tingkah laku selalu diarahkan pada suatu sasaran atau objek tertentu.
- 3) Menjaga tingkah laku. Motivasi dalam diri seseorang dipengaruhi oleh kekuatan dalam dirinya dan lingkungan sekitarnya yang memberikan umpan balik untuk menguatkan intensitas dan arah dorongan-dorongan dan kekuatan individu atau sebaliknya.

Proses motivasi yang menunjukkan kebutuhan yang tidak terpuaskan akan meningkatkan tegangan dan memberikan dorongan pada seseorang dan menimbulkan perilaku digambarkan sebagai berikut:

Kebutuhan tidak terpuaskan

↓
Tegangan

↓
Dorongan

↓
Perilaku Pencarian

↓
Pengurangan Tegangan

↓
Kebutuhan Terpuaskan

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berpengaruh dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

Kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya

pendukung, sehingga kinerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = f (\text{Motivasi} \times \text{Kompetensi} \times \text{Kesempatan})$$

Motivasi berprestasi dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan dengan ciri-ciri seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan kinerja yang tinggi. Kebutuhan akan berprestasi tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik dari sebelumnya.

Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Berdasarkan pengalaman dan antisipasi dari hasil yang menyenangkan serta jika prestasi sebelumnya dinilai baik, maka karyawan lebih menyukai untuk terlibat dalam perilaku berprestasi. Sebaliknya jika karyawan telah dihukum karena mengalami kegagalan, maka perasaan takut terhadap kegagalan akan berkembang dan menimbulkan dorongan untuk menghindarkan diri dari kegagalan.

Ciri-ciri perilaku karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi menurut *Mc Clelland* (2017:189) adalah:

- 1) Menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah.
- 2) Cenderung menetapkan target yang sulit dan berani mengambil resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang jelas dan realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh.

- 5) Lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang hasil prestasinya.
- 6) Senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna.

Sebaliknya ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi berprestasi rendah adalah:

- 1) Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- 2) Tidak memiliki tanggung jawab pribadi dalam bekerja.
- 3) Bekerja tanpa rencana dan tujuan yang jelas.
- 4) Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
- 5) Setiap tindakan tidak terarah dan menyimpang dari tujuan.

Guru sebagai seorang pekerja terkadang juga mengalami penurunan motivasi. Hal ini dapat kita cegah dan atasi dengan berupaya mengantisipasi kondisi yang terjadi. Beberapa pendekatan untuk mengatasi atau mengurangi kekurangan semangat dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan adalah dengan pendekatan kuratif dan pendekatan antisipatif

1). Pendekatan Kuratif

Pendekatan kuratif atau mengatasi adalah melihat apakah masalah yang menimbulkan pengaruh pada motivasi penting atau tidak dalam pekerjaan. Apabila masalahnya tidak terlalu penting maka kita tidak perlu merasa putus asa. Tetapi bila ternyata masalah itu penting dalam pekerjaan, maka bicara secara terbuka dan langsung dengan pihak yang berwenang untuk mendapatkan kesamaan persepsi sehingga jalan keluarnya dapat ditemukan, misalnya atasan atau konselor. Bila pihak yang berwenang tidak dapat ditemui secara langsung, hubungi melalui surat atau telepon.

2). Pendekatan Antisipatif

Karyawan sebaiknya bekerja dengan sebaik-baiknya

dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya berusaha menenangkan hati sewaktu bekerja dan jangan terganggu dengan perasaan gelisah. Bila merasa gelisah karena hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, maka sebaiknya menenangkan diri di luar ruang kerja dengan cara yang diyakini berhasil, misalnya dengan berdoa atau yoga. Karyawan disarankan bersikap dan berpikir positif terhadap pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan mengenai motivasi di atas dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi merupakan bekal untuk meraih sukses. Sukses berkaitan dengan perilaku 'produktif dan selalu memperhatikan/menjaga 'kualitas' produknya. Motivasi berprestasi merupakan konsep personal yang inheren yang merupakan faktor pendorong untuk meraih atau mencapai sesuatu yang diinginkannya agar meraih kesuksesan. Untuk mencapai kesuksesan tersebut setiap orang mempunyai hambatan-hambatan yang berbeda, dan dengan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, diharapkan hambatan-hambatan tersebut akan dapat diatasi dan kesuksesan yang diinginkan dapat diraih.

Memiliki motivasi berprestasi akan memunculkan kesadaran bahwa dorongan untuk selalu mencapai kesuksesan (perilaku produktif dan selalu memperhatikan kualitas) dapat menjadi sikap dan perilaku permanen pada diri individu. Motivasi berprestasi akan dapat mendobrak building block ketahanan individu dalam menghadapi tantangan hidup sehingga mencapai kesuksesan.

Motivasi berprestasi adalah daya dorong yang terdapat dalam diri seseorang sehingga orang tersebut berusaha untuk melakukan sesuatu tindakan/kegiatan dengan baik dan berhasil dengan predikat unggul (excellent); dorongan tersebut dapat berasal dari dalam dirinya atau berasal dari luar dirinya. McClelland

berpendapat bahwa pada intinya setiap manusia mempunyai 3 jenis motivasi sosial, yaitu: motivasi berprestasi, motivasi untuk berkuasa dan motivasi untuk berafiliasi. Dua dari ketiga motivasi tersebut obyeknya adalah berkaitan dengan manusia lain yang ada di lingkungannya.

Salah satu pertanyaan yang perlu dijawab dalam upaya pengembangan karier di tempat kerja adalah mengapa beberapa karyawan dapat berusaha/bertindak/berbuat lebih baik dari yang lain? Salah satu jawabannya adalah karena adanya perbedaan di antara mereka dalam tingkat motivasinya dalam berprestasi, sehingga ada sebagian yang berhasil dengan predikat unggul dan sebagian lain tidak. Di samping motivasi berprestasi yang dapat mempengaruhi dalam upaya pengembangan karir seseorang, juga terdapat motivasi lain yang cukup penting, yaitu motivasi berafiliasi dan motivasi berkuasa.

Untuk pengembangan karier (di tempat kerja) tidak cukup hanya mengandalkan pada tingginya motivasi berprestasi, tetapi juga diperlukan motivasi berafiliasi dan motivasi berkuasa.

a. Motivasi Berafiliasi

Motivasi berafiliasi adalah dorongan untuk mencari pengaruh keakraban, santai dan keharmonisan dengan orang-orang lain di lingkungannya. Baginya pengaruh yang akrab, santai dan harmonis dengan orang lain merupakan tujuan utama dan merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi. Orang-orang yang mempunyai motivasi berafiliasi tinggi biasanya dapat menjadi seorang teman yang baik dan mempunyai banyak teman, karena ia selalu hangat, toleran dan sangat perhatian/peduli pada orang lain (empati).

b. Motivasi Berkuasa

Motivasi berkuasa adalah dorongan untuk ingin

menguasai atau mendominasi orang lain dalam suatu pengaruh sosial di masyarakat. Orang yang mempunyai motivasi berkuasa yang tinggi biasanya cenderung berperilaku otoriter, yang penting bagaimana caranya agar bisa menguasai/menggerakkan orang lain, sehingga orang lain kagum pada dirinya. Ada kepuasan tersendiri bila ia dapat bertindak dan berkuasa atas orang lain.

Kedua jenis motivasi tersebut di atas kiranya sangat diperlukan dalam membina pengembangan karier, hanya kadarnya berbeda, tergantung situasi dan kondisi masyarakat di lingkungannya. Ke-tiga motivasi tersebut ada pada diri setiap orang dan biasanya hanya satu yang dominan, dan akan nampak dalam perilaku keseharian. Untuk mengetahui tinggi rendahnya suatu jenis motivasi yang dimiliki oleh seseorang digunakan instrumen psikologi yang dapat mengindikasikan bahwa seseorang mempunyai tingkat motivasi berprestasi berafiliasi berkuasa tinggi atau rendah.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan dapat disintesis bahwa bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri manusia maupun sumber dari luar dirinya yang dapat merangsang untuk berprestasi, yang ditandai dengan prestasi atau kesuksesan yang dicapai. Adapun indikatornya adalah keinginan untuk sukses, tanggung jawab pribadi, bekerja keras, mempertimbangkan resiko, kreatif, dan memperhatikan umpan balik

B. Karakteristik individu berprestasi

Karakteristik Individu yang Memiliki Motivasi Berprestasi:

- 1) Menyukai situasi atau tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi atas hasil-hasilnya dan

bukan atas dasar untung-untungan, nasib, atau kebetulan.

- 2) Memiliki tujuan yang realistis tetapi yang menantang dari tujuan yang terlalu mudah dicapai atau terlalu besar risikonya.
- 3) Mencari situasi atau pekerjaan dimana ia memperoleh umpan balik dengan segera dan nyata untuk menentukan baik atau tidaknya hasil pekerjaannya.
- 4) Senang bekerja dan bersaing untuk mengungguli orang lain.
- 5) Mampu menanggukkan pemuasan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
- 6) Tidak tergugah untuk sekedar mendapatkan uang, status, atau keuntungan yang lainnya. Ia akan mencarinya apabila hal-hal tersebut merupakan lambang prestasi, suatu ukuran keberhasilan.

Ciri Orang Yang Memiliki motivasi berprestasi yang tinggi:

- 1) Mempunyai keinginan kuat yang berbeda dengan orang yang lain.
- 2) Melakukan hal-hal dengan lebih baik.
- 3) Mencari kesempatan-kesempatan dimana mereka memiliki tanggung jawab pribadi dalam menemukan jawaban-jawaban terhadap masalah-masalah.
- 4) Lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan dimana mereka memiliki tanggung jawab pribadi.
- 5) Memilih tugas pekerjaan yang memiliki resiko yang sedang.
- 6) Tidak menyukai adanya sebuah keberhasilan secara kebetulan.
- 7) Tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan tujuan yang tidak terlalu sulit dicapai dan juga bukan tujuan yang terlalu mudah dicapai.

McClelland (2018:188) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu :

- 1) **Perasaan yang kuat untuk mencapai tujuan,**
yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang sebaik-baiknya, agar tujuan yang dicapai dapat berhasil dengan baik dan memuaskan. Orang yang memiliki *need for achievement* akan bertahan lebih lama pada setiap tugas yang sulit. Mereka tidak menyerah saat melakukan tugas yang sulit dan terus berusaha untuk dapat memecahkan masalah hingga waktu yang ditentukan. Sedangkan orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah mempunyai ketakutan untuk bertahan saat mengerjakan tugas yang sulit dan mudah menyerah saat menghadapi tugas yang membutuhkan waktu yang lama untuk menyelesaikannya.
- 2) **Bertanggungjawab**
yaitu mampu bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang dicita-citakan berhasil tercapai. orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi akan bertanggung jawab secara personal dengan hasil dari kinerja mereka, karena dengan melakukan hal yang baik dan benar mereka mendapatkan kepuasan. Mereka hanya berfokus pada tugas yang mereka kerjakan untuk dapat selesai dengan baik dan benar tanpa memperhatikan hubungan interpersonal dengan orang lain. Selain itu mereka menyukai tugas yang sulit dan menantang dimana mereka akan terlibat langsung dalam menyelesaikan tugas tersebut. Berbeda dengan orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah mereka lebih menyukai tugas yang mudah dan menghindari tanggung jawab mereka. Selain itu orang yang

memiliki *need for achievement* yang rendah menghindari situasi yang penuh resiko terhadap mereka. Terakhir adalah orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah lebih menyukai hubungan interpersonal yang baik dibandingkan mengerjakan tugas yang penuh resiko.

3) **Evaluatif,**

yaitu menggunakan umpan balik untuk menentukan tindakan yang lebih efektif guna mencapai prestasi, kegagalan yang dialami tidak membuatnya putus asa, melainkan sebagai pelajaran untuk berhasil dalam mewujudkan keinginannya.

4) **Mengambil resiko “sedang”,**

dalam arti tindakan-tindakannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimilikinya, tidak melewati batas kemampuan yang dimiliki. Sebab dengan tidak melewati batas prestasi atau keinginan akan mudah terwujud dan diraih.

5) **Kreatif dan inovatif,** yaitu mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat menunjukkan potensinya. Tidak takut untuk menunjukkan keahliannya kepada orang lain dan tidak takut gagal. Mampu menemukan atau membuat peluang-peluang baru yang lebih dari peluang-peluang sebelumnya. Orang yang memiliki *need for achievement* adalah orang yang aktif dan menghindari rutinitas. Mereka lebih suka mencari informasi untuk menemukan cara yang lebih baik ketika melakukan atau mengerjakan suatu tugas. Orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi adalah orang yang memiliki inovasi yang tinggi, ini dikarenakan mereka lebih menyukai tugas yang sulit, cenderung mencari sesuatu yang baru lebih menantang dibandingkan dengan tugas yang pernah mereka lakukan sebelumnya. Selain itu

orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi selalu memiliki ide dan gagasan untuk dapat melakukan sesuatu yang baru dan melakukan dengan cara yang benar, serta menghindari kecurangan. Sedangkan orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah cenderung menetap ditempat yang sama, lebih menyukai mengerjakan pekerjaan dengan prosedur yang sama, serta menyukai kegiatan yang memiliki rutinitas yang sama dari waktu ke waktu. Hal ini menyebabkan orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah memiliki tingkat kreativitas yang rendah.

- 6) **Menyukai tantangan,** yaitu senang akan kegiatan-kegiatan yang bersifat prestatif dan kompetitif. Tidak takut kalah atau gagal dalam menjalankan usahanya untuk mencapai sebuah keberhasilan.
- 7) **Orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi** lebih mudah didorong untuk mengerjakan tugas yang memiliki resiko yang tinggi, menantang dan berjuang untuk sukses pada tugas yang sulit sekalipun. Saat bersaing dengan orang lain dengan tugas yang sama, orang memiliki *need for achievement* yang tinggi akan berusaha untuk melebihi orang lain, berusaha untuk melakukan lebih baik dibandingkan orang lain. Mereka juga konsisten saat mengerjakan tugas yang sulit hingga selesai dan harus lebih baik dibandingkan orang lain. Karakteristik ini berbeda dengan orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah. Orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah cenderung memiliki kinerja yang rendah saat menghadapi tugas yang sulit. Hal ini disebabkan orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah lebih sulit memahami tugas yang memiliki

tingkat kesulitan yang berbeda, dan memiliki ketakutan untuk gagal. Selalu mengharapkan balikan nyata dapat berupa saran dan kritik terhadap kinerja yang dilakukan, guna memperbaiki hal-hal yang menjadi factor kegagalan dalam kinerja sebelumnya.

Orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi menyukai situasi pekerjaan dimana mereka mendapatkan *feedback* tentang bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka ingin mengetahui sebaik apa mereka menyelesaikan masalah dibandingkan mengetahui seberapa baik mereka berbur dengan orang lain. Selain itu mereka menyukai pekerjaan yang mendapatkan *feedback* yang jelas dan cepat dinilai untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka yang memiliki *need for achievement* menganggap *reward* sebagai tolak ukur dari keberhasilan bukan hanya sekedar upah yang mereka dapatkan. Hal ini berbanding terbalik dengan orang yang memiliki *need for achievement* yang rendah, mereka tidak memiliki keinginan yang kuat untuk mendapatkan *feedback* terhadap pekerjaan mereka, selain itu mereka cenderung tidak mengharapkan imbalan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Atkinson Dalam penelitian yang dilakukan oleh Atkinson (dalam Menhrabian dan Bank, 2019:188), menjelaskan bahwa untuk mengetahui motivasi berprestasi seseorang terdapat dua kecenderungan perilaku, yaitu :

- 1) Individu yang cenderung mengejar atau mendekati kesuksesan (*tendency approach succes*).
- 2) Individu yang berusaha menghindari kegagalan (*tendency to avoid failure*).

Menurut Wyner (dikutip Haditomo, 2017:177)

menyebutkan ciri-ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi adalah sebagai berikut :

1. Individu yang menunjukkan aktivitas yang berprestasi.
2. Individu yang menunjukkan ketekunan dan tidak putus asa dalam menghadapi kegagalan.
3. Individu yang memilih tugas-tugas tingkat kesulitan yang sedang-sedang.

Menurut Mc Clelland (dikutip dari Gibson, 2019:188) dalam risetnya menggambarkan bahwa orang-orang yang berprestasi tinggi dalam masyarakat adalah :

1. Mereka yang memiliki berprestasi tinggi lebih suka menetapkan sendiri tujuan prsetasinya.
2. Mereka lebih suka menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sukar karena mereka lebih menyukai tujuan yang sesuai dengan kemampuan mereka.
3. Mereka lebih menyukai balikan (*feed-back*) yang cepat dan efisien mengenai prestasi mereka.
4. Mereka yang senang dan bertanggung jawab memecahkan setiap masalah yang terjadi.

Merurut Heckhausen (dikutip Malayani, 1982) mengemukakan ada enam sifat individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi. Sifat-sifat tersebut adalah :

1. Individu yang lebih mempunyai kepercayaan dalam menjalankan tugas yang berhubungan dengan prestasi.
2. Individu yang mempunyai sikap yang berorientasi ke masa depan dan lebih dapat menanggukuhkan pemuasan untuk dapat menjalankan penghargaan (*reward*) pada waktu kemudian.
3. Individu yang memilih tugas yang kesukarannya sedang.
4. Individu yang tidak suka membuang-buang waktu.
5. Individu yang dalam pencarian pasangan lebih suka memiliki kemampuan daripada simpatik.

6. Individu yang lebih tangguh dalam suatu tugas.

Sedangkan menurut Edward Murray (2018:199) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik – baiknya
2. Melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas – tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu
5. Melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain
8. Menulis novel atau cerita yang bermutu

Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray, 2018:188, dapat dikemukakan bahwa karakteristik seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistic serta berjuang untuk merealisasikannya
3. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dialaminya
4. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan
5. Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu

Karakteristik seseorang yang motif berprestasinya rendah dapat dikemukakan, antara lain:

1. Kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau kegiatan
2. Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada

rencana dan tujuan yang realistic, serta lemah melaksanakannya

3. Bersikap apatis dan tidak percaya diri
4. Rata – rata dalam mengambil keputusan
5. Tindakannya kurang terarah pada tujuan

Untuk menumbuhkan motivasi berprestasi maka perlu diciptakan lingkungan yang kondusif sehingga seseorang dapat menyelesaikan pekerja dengan baik tanpa adanya kendala atau gangguan yang lainnya. Menurut French dalam Syaodih (2019:188) siswa yang termotivasi oleh prestasi akan bertahan lebih lama pada tugas dibandingkan siswa-siswa yang kurang tinggi dalam motivasi berprestasi, kendati mereka mengalami kegagalan. Mereka akan menghubungkan kegagalan mereka dengan kurangnya usaha, bukannya dengan faktor-faktor eksternal seperti kesukaran tugas, keberuntungan. Siswa yang termotivasi prestasi menginginkan keberhasilan, dan ketika mereka gagal akan melipatgandakan usaha mereka sehingga dapat berhasil.

Sedangkan menurut Rohwer dalam Syaodih (2003) mengemukakan dalam dua jenis motivasi berprestasi yaitu:

- 1) Motivasi berprestasi ekstrinsik
- 2) Motivasi berprestasi intrinsik.

Motivasi instrinsik berasal dari dalam diri sendiri yaitu dorongan untuk bertindak efisien dan kebutuhan untuk berprestasi secara baik. Ciri-cirinya adalah siswa yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan berusaha mencoba setiap tugas yang diberikan meskipun sulit untuk dikerjakan. Sebaliknya yang bermotivasi rendah, akan enggan melakukan tugas yang diberikan apabila ia tahu bahwa dirinya tidak mampu melakukannya, tanpa ada usaha. Bagi siswa yang motivasinya tinggi ada dorongan ingin tahu.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan suatu proses psikologis yang mempunyai arah dan tujuan untuk sukses sebagai ukuran terbaik. Sebagai proses psikologis, motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor (Martianah 2017:188).

1) Factor Individu (*intern*)

Individu sebagai pribadi mencakup sejumlah aspek yang saling berkaitan. Motivasi berprestasi sebagai salah satu aspek psikis, dalam prosesnya dipengaruhi oleh faktor individu, seperti :

a. Kemampuan/Intelegensi

Kemampuan adalah kekuatan penggerak untuk bertindak yang dicapai oleh manusia melalui latihan belajar. Dalam proses motivasi, kemampuan tidak mempengaruhi secara langsung tetapi lebih mendasari fungsi dan proses motivasi. Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi biasanya juga mempunyai kemampuan tinggi pula.

Intelegensi adalah kemampuan mental yang kompleks yang ada pada diri seseorang. Kemampuan tersebut akan melatar belakangi perilaku seseorang baik di dalam memecahkan masalah maupun menghadapi hal yang baru. Makin tinggi intelegensi atau kemampuan seseorang akan makin cepat dan cermat membaca, memahami, dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan semakin tinggi pula tingkat kreativitas yang dilakukan dalam berprestasi. Piet Rottfer dan Splete menyatakan intelegensi akan mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang, makin tinggi tingkat intelegensi akan mempengaruhi motif berprestasinya.

b. Kebutuhan

Kebutuhan adalah kekurangan, artinya ada sesuatu yang kurang dan oleh karena itu timbul kehendak untuk memenuhi atau mencukupinya. Kehendak itu sendiri adalah tenaga pendorong untuk berbuat sesuatu atau bertindak laku. Ada kebutuhan pada individu menimbulkan keadaan tak seimbang, rasa ketegangan yang dirasakan sebagai rasa tidak puas dan menuntut pemuasan. Bila kebutuhan belum terpuaskan maka ketegangan akan tetap timbul. Keadaan demikian mendorong seseorang untuk mencari pemuasan. Kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang, atau kebutuhan merupakan suatu keadaan yang menimbulkan motivasi.

Tingkat pendidikan dan variasi serta macam keilmuan yang dikuasai, akan melatarbelakangi sikap hidup, konsep hidup dan perilaku seseorang dalam menghadapi macam dan tingkat kebutuhan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar individu dalam kehidupan sehari-harinya. Makin tinggi tingkat pendidikan seseorang, makin luas cakupan pengetahuan yang dikuasai atau diperolehnya, baik secara teoritis maupun praktis. Hal ini akan melatarbelakangi perbedaan sikap, pola hidup maupun strategi yang diambil dalam problem solving, serta berbagai macam kegiatan dalam kehidupan sehari-hari.

c. Minat

Minat adalah suatu kecenderungan yang agak menetap dalam diri subjek untuk merasa tertarik pada bidang atau hal tertentu dan merasa senang berkecimpung dalam bidang itu (Winkel 1984: 30). Seseorang yang berminat akan mendorong dirinya untuk memperhatikan orang lain, benda-benda,

pekerjaan atau kegiatan tertentu. Minat juga menjadi penyebab dari suatu keaktifan dan hasil daripada keikutsertaannya dalam keaktifan tersebut.

d. Harapan / Keyakinan

Harapan merupakan kemungkinan yang dilihat untuk memenuhi suatu kebutuhan tertentu dari seseorang/individu yang didasarkan atas pengalaman yang telah lampau; harapan tersebut cenderung untuk mempengaruhi motif pada seseorang (Moekijat 1984 : 32). Seseorang anak yang merasa yakin akan sukses dalam ulangan akan lebih terdorong untuk belajar giat, tekun agar dapat mendapatkan nilai setinggi-tingginya.

2) Factor Lingkungan (*ekstern*)

Menurut Mc. Clelland (2018:177) beberapa faktor lingkungan yang dapat membangkitkan motivasi berprestasi adalah:

- a) Adanya norma standar yang harus dicapai
Lingkungan secara tegas menetapkan standar kesuksesan yang harus dicapai dalam setiap penyelesaian tugas, baik yang berkaitan dengan kemampuan tugas, 7 perbandingan dengan hasil yang pernah dicapai maupun perbandingan dengan orang lain. Keadaan ini akan mendorong seseorang untuk berbuat yang sebaikbaiknya.
- b) Adanya situasi kompetisi
Sebagai konsekuensi adanya standar keunggulan, timbullah situasi kompetisi. Namun perlu juga dipahami bahwa situasi kompetitif tersebut tidak secara otomatis dapat memacu motivasi seseorang manakala individu tersebut tidak beradaptasi didalamnya.
- c) Jenis tugas dan situasi menantang
Jenis tugas dan situasi yang menantang adalah tugas yang memungkinkan sukses dan gagalnya

seseorang. Setiap individu terancam akan gagal apabila kurang berusaha.

Sedangkan menurut Moh. Uzer Usman dan Lilis Setiawati (2018:187), ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi siswa, antara lain:

a. **Faktor yang berasal dari dalam diri (intern)**

- 1) Faktor jasmani (fisiologi) baik yang bersifat bawaan maupun yang diperoleh. Yang termasuk faktor ini ialah pancaindra yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, seperti mengalami sakit cacat tubuh atau perkembangan yang tidak sempurna, fungsinya kelenjar tubuh yang membawa kelainan tingkah laku.
- 2) Faktor psikologis, baik yang bersifat bawaan maupun yang diperoleh, terdiri atas: faktor intelektual yang meliputi faktor potensial, yaitu kecerdasan dan bakat serta faktor kecakapan nyata, yaitu prestasi yang dimiliki. Selain itu ada faktor nonintelektif yaitu unsur-unsur kepribadian tertentu seperti sikap, kebiasaan, minat kebutuhan, motivasi, emosi dan penyesuaian diri.
- 3) Faktor kematangan fisik atau psikis.

b. **Faktor yang berasal dari luar diri (eksternal)**

- 1) Faktor sosial yang terdiri atas; lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan masyarakat, lingkungan kelompok.
- 2) Faktor budaya, seperti adat istiadat, ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian.
- 3) Faktor lingkungan fisik, seperti fasilitas rumah dan fasilitas belajar.
- 4) Faktor lingkungan spiritual atau keagamaan.

Mc.Clelland (1987), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *need for achievement* (*Kebutuhan berprestasi*) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Jenis kelamin

Mc Clelland, Schultz & Schultz, 2019:176 menyatakan bahwa jenis kelamin juga merupakan faktor internal yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Berdasarkan penelitian Kaufmann dan Richardson (dalam Matlin, 2018:287), ada dua gagasan mengenai motivasi berprestasi pada wanita, yang pertama adalah bahwa wanita mungkin tidak terlalu termotivasi untuk berprestasi seperti pria. Yang kedua bahwa wanita lebih berusaha untuk mencegah agar tidak sukses karena beranggapan bahwa sukses itu akan mendatangkan ketidakbahagiaan. Kesuksesan memiliki unsur maskulin, seperti jabatan yang prestise, prestasi yang tinggi dan pencapaian lain yang berhubungan dengan nilai-nilai tradisional tentang maskulinitas (Henley & Paludi dalam Matlin, 2018:188).

b. Usia

Schultz (2018:18) juga mengatakan bahwa usia seseorang juga merupakan faktor internal yang mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Kualitas *need for achievement* akan berubah seiring dengan bertambahnya umur. Motivasi berprestasi tertinggi dijumpai pada usia 20-30 tahun dan mengalami penurunan setelah usia dewasa mada. Hal ini dikarenakan orang yang lebih tua akan menggantikan kembali kesuksesan yang berbeda tidak lagi mengejar tujuan yang sama lagi seperti yang mereka kejar pada umur 20 atau 30 tahun. Mereka memiliki tujuan yang berbeda dengan perilaku kompetisi yang berbeda juga, namun tujuannya adalah untuk mendapat kususkesan.

c. **Kepribadian**

Gage dan Berliner (2018:174) mengemukakan bahwa faktor kepribadian juga dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Individu yang menganggap keberhasilan adalah karena dirinya akan memiliki motivasi berprestasi yang berbeda pula dengan individu yang menganggap keberhasilan hanya karena sesuatu diluar dirinya atau karena keberuntungan saja. Individu yang mengalami kecemasan akan semakin termotivasi karena adanya perasaan takut terhadap kegagalan. Csikszentmihalyi & Rathunde, 2017:187, mengatakan bahwa beberapa karakteristik kepribadian akan menjadi prediksi seberapa aktif seseorang dalam mencari tantangan yang mana mereka dapat menggunkan kemampuan terbaik mereka untuk mencapai prestasi.

d. **Self Efficacy**

Self-efficacy adalah keyakinan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu tugas. Karyawan yang memiliki *level self efficacy* yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan sikap kerja yang baik (Steptoe and Wardle,2018:187). Bandura mengatakan bahwa perilaku manusia adalah proses pengendalian pikiran yang dapat memicu motivasi untuk melakukan tugas yang menantang.

2. Faktor Eksternal

a. **Tingkat kesulitan dan resiko tugas yang menengah**

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi menganggap tugas dengan tingkat kesulitan dan resiko yang terlalu mudah atau terlalu sulit tidak akan memberi pengaruh pada motivasi individu tersebut untuk berprestasi. Tugas yang terlalu mudah tidak dapat menunjukkan seberapa baik

usaha yang telah dilakukan individu tersebut, karena setiap orang pasti bisa mengerjakan tugas yang mudah tersebut. Demikian pula halnya dengan tugas yang terlalu sulit, individu dengan motivasi berprestasi tinggi tetap tidak dapat melihat sebaik apa usaha yang telah dilakukan karena telah gagal dalam mengerjakan tugas yang terlalu sulit. Berbeda dengan tugas dengan tingkat kesulitan dan resiko yang menengah. Tipe tugas ini dapat secara diagnostik menunjukkan bagaimana usaha individu dengan motivasi berprestasi tinggi dalam melakukan tugas tersebut.

b. **Organisasi**

Merupakan hal-hal diluar diri individu yang dapat memberikan kepuasan pada diri individu dalam melakukan sesuatu, misal: *reward*, *feedback*, sistem manajemen perusahaan, dan lain-lain. Faktor eksternal lainnya adalah organisasi dimana seseorang bekerja. Organisasi yang mempunyai peraturan yang jelas dan konsisten dan para karyawan mendapatkan masukan yang berguna mengenai pekerjaan mereka sehingga mereka mengetahui apa saja yang telah mereka selesaikan dan apa yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kualitas kerja. Organisasi yang memelihara keadaan ini seperti akan lebih produktif dan memiliki pegawai yang termotivasi (Wade & Tavis, 2017:193).

BAB VI

TEMUAN RISET KEPUASAN KERJA

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi di SMP Negeri Jakarta Selatan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peningkatan pada kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap penguatan budaya organisasi Artinya perubahan peningkatan kepuasan kerja akan menyebabkan penguatan pada budaya organisasi guru SMP Negeri Jakarta Selatan
2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap penguatan kepemimpinan transformasional artinya perubahan peningkatan kepuasan kerja akan menyebabkan penguatan pada kepemimpinan transformasional guru SMP Negeri Jakarta Selatan
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap penguatan Motivasi berprestasi Artinya perubahan peningkatan kepuasan kerja akan menyebabkan penguatan pada Motivasi berprestasi guru SMP Negeri Jakarta Selatan
4. Motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif terhadap penguatan budaya organisasi. Artinya perubahan peningkatan motivasi berprestasi akan menyebabkan penguatan pada budaya organisasi guru SMP Negeri Jakarta Selatan

5. Motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif terhadap penguatan kepemimpinan transformasional. artinya perubahan peningkatan motivasi berprestasi akan menyebabkan penguatan kepemimpinan transformasional Guru SMP Negeri Jakarta Selatan
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap penguatan budaya organisasi. artinya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional akan menyebabkan penguatan pada budaya organisasi guru SMP Negeri Jakarta Selatan
7. pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dengan motivasi berprestasi sebagai variable intervening sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, artinya perubahan peningkatan budaya organisasi akan menyebabkan penguatan kepuasan kerja melalui motivasi berprestasi sebagai variabel intervening
8. pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja guru dengan motivasi berprestasi sebagai variable intervening sehingga penguatan Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja guru artinya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional akan menyebabkan penguatan kepuasan kerja melalui motivasi berprestasi sebagai variabel intervening
9. pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai variable intervening sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru artinya perubahan peningkatan budaya organisasi akan menyebabkan

penguatan kepuasan kerja melalui kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening

B. Implikasi

Berdasarkan penelitian tentang peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi, ternyata ketiga variabel bebas (budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi) tersebut memberikan cara/strategi yang positif terhadap peningkatan variabel terikat kepuasan kerja guru. Dan karenanya diperlukan implikasi dalam strategi peningkatan kepuasan kerja guru sebagai berikut:

1. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi
 - a. Upaya peningkatan kepuasan kerja antara lain dengan cara membuat struktur sekolah yang efektif dan pembagian tugas yang jelas. Struktur sekolah harus sesuai dengan kebutuhan dan harus didukung sepenuhnya oleh guru sehingga semua guru merasa bagian dari institusi.
 - b. Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru, menunjukkan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari budaya organisasi adalah dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi yang tinggi.

- c. Indikator budaya organisasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi yang membantu guru melakukan tindakan yang dapat diterima. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator budaya organisasi, yaitu meningkatkan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap guru, orientasi hasil, penghargaan terhadap orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.
 - d. Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka budaya organisasi akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
2. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan kepemimpinan transformasional
- a. Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, Hal menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional adalah dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi yang tinggi.
 - b. Indikator kepemimpinan transformasional yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam

- meningkatkan perilaku seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya untuk menggunakan nilai-nilai yang ada saat ini menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu meningkatkan pengaruh ideal, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.
- c. Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka kepemimpinan transformasional akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
3. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan motivasi berprestasi
- a. Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh positif antara motivasi berprestasi dengan kepuasan berprestasi, menunjukkan bahwa dengan meningkatnya motivasi berprestasi maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari motivasi berprestasi adalah dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi yang tinggi.
 - b. Indikator motivasi berprestasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan proses yang mengarahkan dan mendorong aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan

- meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu keinginan untuk sukses, tanggung jawab pribadi, bekerja keras, mempertimbangkan resiko, kreatif, dan memperhatikan umpan balik
- c. Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka motivasi berprestasi akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
4. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi dan motivasi berprestasi
- a. Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama, maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama adalah dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi dan motivasi berprestasi yang tinggi.
 - b. Indikator budaya organisasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi yang membantu guru melakukan tindakan yang dapat diterima. Upaya yang dapat dilakukan yaitu

dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator budaya organisasi, yaitu meningkatkan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap guru, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandirian. Sedangkan indikator motivasi berprestasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain bekerja keras dalam meningkatkan proses yang mengarahkan dan mendorong aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu dorongan kerja keras dalam melakukan pekerjaan, dorongan pencapaian hasil kerja, semangat mencapai kesuksesan, kolaborasi dengan personil di lingkungan sekolah, penghargaan dari lingkungan, dan dukungan pimpinan.

- c. Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka budaya organisasi dan motivasi berprestasi akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
5. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi
- a. Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh positif antara budaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama-sama, maka kepuasan kerja akan meningkat pula.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama-sama adalah dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi yang tinggi.

- b. Indikator kepemimpinan transformasional yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan perilaku seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya untuk menggunakan nilai-nilai yang ada saat ini menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu meningkatkan pengaruh ideal, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap guru. Sedangkan indikator motivasi berprestasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan proses yang mengarahkan dan mendorong aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu dorongan kerja keras dalam melakukan pekerjaan, dorongan pencapaian hasil kerja, semangat mencapai kesuksesan, kolaborasi dengan personil di lingkungan sekolah, penghargaan dari

- lingkungan, dan dukungan pimpinan.
- c. Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
6. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional
- a. Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi, kepemimpinan transformasional yang tinggi.
 - b. Indikator budaya organisasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi yang membantu guru melakukan tindakan yang dapat diterima. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator budaya organisasi, yaitu meningkatkan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil,

orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan. Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan perilaku seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya untuk menggunakan nilai-nilai yang ada saat ini menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu meningkatkan pengaruh ideal, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual/perseorangan. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu dorongan kerja keras dalam melakukan pekerjaan, dorongan pencapaian hasil kerja, semangat mencapai kesuksesan, kolaborasi dengan personil di lingkungan sekolah, penghargaan dari lingkungan, dan dukungan pimpinan.

- c. Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka budaya organisasi, kepemimpinan transformasional akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.
7. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervensi

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervensi.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari budaya organisasi adalah dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi yang tinggi.

Indikator budaya organisasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi yang membantu guru melakukan tindakan yang dapat diterima. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator budaya organisasi, yaitu meningkatkan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandapan.

Sedangkan indikator motivasi berprestasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan proses yang mengarahkan dan mendorong aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu dorongan bekerja keras dalam melakukan pekerjaan, dorongan pencapaian hasil kerja, semangat mencapai kesuksesan, kolaborasi dengan personil di lingkungan sekolah, penghargaan dari lingkungan, dan dukungan pimpinan.

Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka budaya organisasi akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.

8. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan kepemimpinan transformasional dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari kepemimpinan transformasional adalah dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi yang tinggi.

Indikator kepemimpinan transformasional yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kinerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan perilaku seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya untuk menggunakan nilai-nilai yang ada saat ini menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu meningkatkan pengaruh ideal, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual/ perseorangan.

Sedangkan indikator motivasi berprestasi yang

dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan proses yang mengarahkan dan mendorong aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu dorongan bekerja keras dalam melakukan pekerjaan, dorongan pencapaian hasil kerja, semangat mencapai kesuksesan, kolaborasi dengan personil di lingkungan sekolah, penghargaan dari lingkungan, dan dukungan pimpinan.

Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka kepemimpinan transformasional akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.

9. Upaya peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan indikator-indikator dari budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat juga meningkatkan perolehan nilai budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang tinggi.

Indikator budaya organisasi yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi yang membantu guru melakukan tindakan yang dapat diterima. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator budaya organisasi, yaitu meningkatkan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan. Sedangkan indikator kepemimpinan transformasional yang dapat lebih dikembangkan dalam meningkatkan kinerja antara lain upaya guru dalam meningkatkan perilaku seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya untuk menggunakan nilai-nilai yang ada saat ini menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan beberapa aspek sesuai dengan indikator-indikator kepemimpinan transformasional, yaitu meningkatkan pengaruh ideal, inspirasi yang memotivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual/ perseorangan.

Dengan semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional akan meningkat dan diharapkan kepuasan kerja akan semakin meningkat pula.

C. Saran

Hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan dan implikasi yang telah dijabarkan di atas maka dapat diketahui cara atau strategi meningkatkan kepuasan kerja. Ada beberapa strategi yang dapat menjadi bahan masukan

bagi SMP Negeri Jakarta Selatan, guru dan pihak terkait untuk mengembangkan nilai kepuasan kerja guru di SMP Negeri se Jakarta Selatan. Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan budaya organisasi
 - a. Kepala sekolah diharapkan dapat mendorong anggota organisasi agar meningkatkan agresifitasnya dalam bekerja melalui dorongan pada bawahan untuk berkompetisi secara positif, menjalin silaturahmi antar bawahan, dan menetapkan manajemen pelaporan tugas guru.
 - b. Kepala sekolah diharapkan dapat mengarahkan bawahan bekerja secara tim dalam program berbagi pendapat antar guru, mendorong sikap bersahabat antar guru, dan kerjasama yang harmonis antar anggota organisasi sekolah.
 - c. Kepala sekolah diharapkan dapat mengarahkan bawahan untuk meningkatkan kemantapan dalam bekerja dengan menerapkan nilai budaya dan berkarakter, mengelola keuangan dengan amanah, berlaku adil, dan menerapkan aturan yang harus dipatuhi semua anggota organisasi sekolah.
 - d. Kepala sekolah diharapkan mengarahkan bawahan dalam bekerja lebih inovatif dan siap mengambil resiko atas tanggungjawab pekerjaan.
2. Peningkatan kepemimpinan transformasional
 - a. Kepala sekolah diharapkan dalam memimpin bawahan untuk meningkatkan karismatik tiknya sehingga bawahan akan mentaati perintahnya tanpa ada keterpaksaan, selain itu kepala sekolah juga perlu memberikan inspirasi yang memotivasi bawahan untuk bekerja secara bertanggungjawab.

- b. Kepala sekolah diharapkan menunjukkan perhatian yang baik dan menghargai bawahannya dengan memberikan ide-ide inovatif dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi bawahan dalam bekerja.
 - c. Kepala sekolah diharapkan mampu memberikan stimulasi intelektual pada bawahan dengan mengikutsertakan bawahan dalam setiap musyawarah sekolah, mengadakan pertemuan secara berkala dengan bawahan, dan menyelesaikan masalah secara mufakat.
3. Peningkatan motivasi berprestasi
- a. Kepala sekolah diharapkan memberikan dorongan pada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bukan karena ada pimpinan melainkan karena tanggungjawab.
 - b. Kepala sekolah diharapkan memberikan dorongan pada bawahan untuk mengejar kesuksesan karier.
 - c. Setiap anggota organisasi diharapkan melakukan kolaborasi dengan personil di lingkungan sekolah.
4. Peningkatan kepuasan kerja
- a. Kepala sekolah diharapkan dapat mendukung guru untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di sekolah dengan sebaik-baiknya untuk kemajuan organisasi sekolah.
 - b. Kepala sekolah diharapkan dapat mendukung guru untuk mengemukakan idenya sehingga menjadi pemrakarsa akan pembaharuan dalam pekerjaan.
 - c. Kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan kenyamanan, kebanggaan terhadap sekolah, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja, kebermaknaan tugas, memberikan umpan balik

dan memberikan kesempatan kepada setiap guru untuk maju.

- d. Setiap anggota organisasi diharapkan mempunyai kewenangan untuk mengatur sistem kerja dalam organisasi.

D. Tindak Lanjut Hasil Penelitian (*Action Plan*)

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, diketahui bahwa (1), Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, (2) Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru sehingga penguatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, (3) Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja guru sehingga penguatan motivasi berprestasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, (4) Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi berprestasi, (5) Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi sehingga penguatan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi berprestasi, (6) Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepemimpinan Transformasional sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional, (7) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dengan motivasi kerja sebagai variable intervening sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, (8) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja guru dengan motivasi kerja sebagai variable

intervening sehingga penguatan Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, (9) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai variable intervening sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Tahapan selanjutnya adalah membuat perencanaan program dari hasil penelitian tersebut yang diharapkan dapat menjadi masukan yang komprehensif bagi pengelolaan manajerial sekolah.

Adapun masukan dari penelitian ini merupakan tindak lanjut hasil penelitian (*action plan*) berupa perencanaan program yang akan melengkapi sistem yang telah berjalan. Implementasi dari “*action plan*” pada penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan alternatif solusi yang berhubungan dengan beberapa indikator pada variabel penelitian, sehingga dapat memberikan nilai kontribusi yang sangat signifikan untuk menaikkan nilai Kepuasan kerja Guru.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kontribusi terbesar dalam menaikkan nilai Kepuasan kerja Guru berturut-turut berasal dari Kontribusi Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 70%, kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 68%, kontribusi motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 67%, kontribusi budaya organisasi terhadap Motivasi berprestasi yaitu sebesar 64%. Sedangkan kontribusi yang berasal dari satu variabel saja hanya dijadikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

Program-program “*action plan*” dibuat dengan berlandaskan pada semua aspek indikator pada ketiga variabel bebas. Rencana umum tindakan lanjut (*action plan*) dari ketiga variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja tersebut dapat dilihat pada tabel 43 berikut ini :

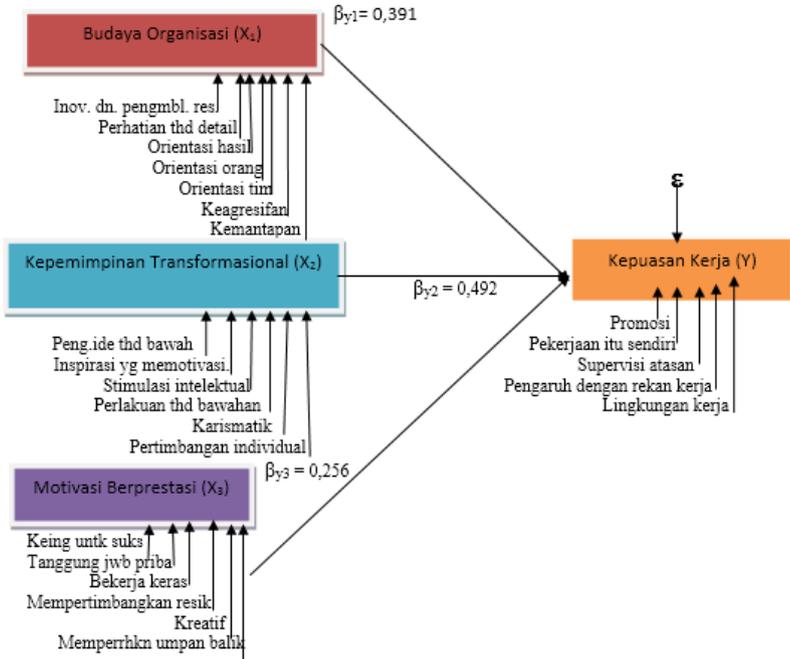
Tabel 6.1. Rencana Umum Tindakan Lanjut (*Action Plan*) Peningkatan Variabel-variabel Penelitian dalam Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja

No	Variabel	Kontribusi	Skala Prioritas Peningkatan		
			Tahun Pelaksanaan		
			Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3
1.	Budaya Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja	70 %	Tahap1		
2.	Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	68 %		Tahap 2	
3.	Motivasi berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja	67 %			Tahap 3
4.	Budaya Organisasi terhadap Motivasi berprestasi	64 %	Penelitian lebih lanjut tentang Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi		
5.	Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi berprestasi	62 %	Penelitian lebih lanjut tentang Budaya Organisasi dengan kepuasan kerja		
6.	Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Transformasional	54 %	Penelitian lebih lanjut tentang Kepemimpinan Transformasional dengan kepuasan kerja		

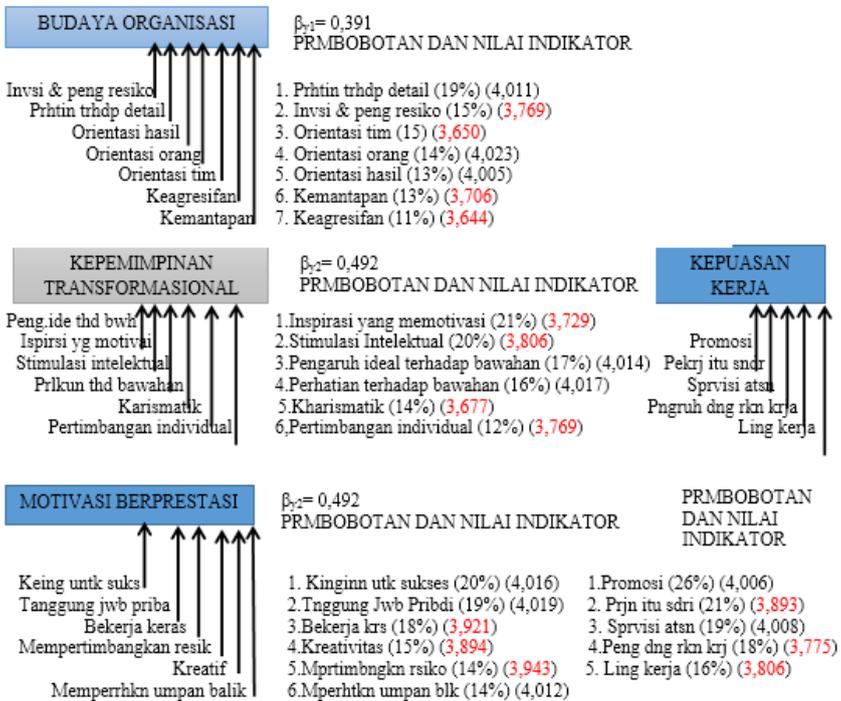
Implementasi dari “*action plan*” dari hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan solusi alternatif yang berhubungan dengan indikator-indikator pada ketiga variabel penelitian, sehingga dapat memberikan nilai kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan Kepuasan kerja Guru di sekolah. Program-program “*action*

plan” pada penelitian ini dirancang dengan melibatkan semua aspek indikator pada ketiga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini untuk memprediksi Kepuasan kerja yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi

Hasil Analisis SITOREM (*Scientific Identification Theory For Operational Research in Education*) (Hardienata S, 2017) menunjukkan bahwa indikator-indikator yang memiliki kontribusi yang baik dalam meningkatkan variable terkait (Y) adalah seperti tampak pada gambar dibawah ini.

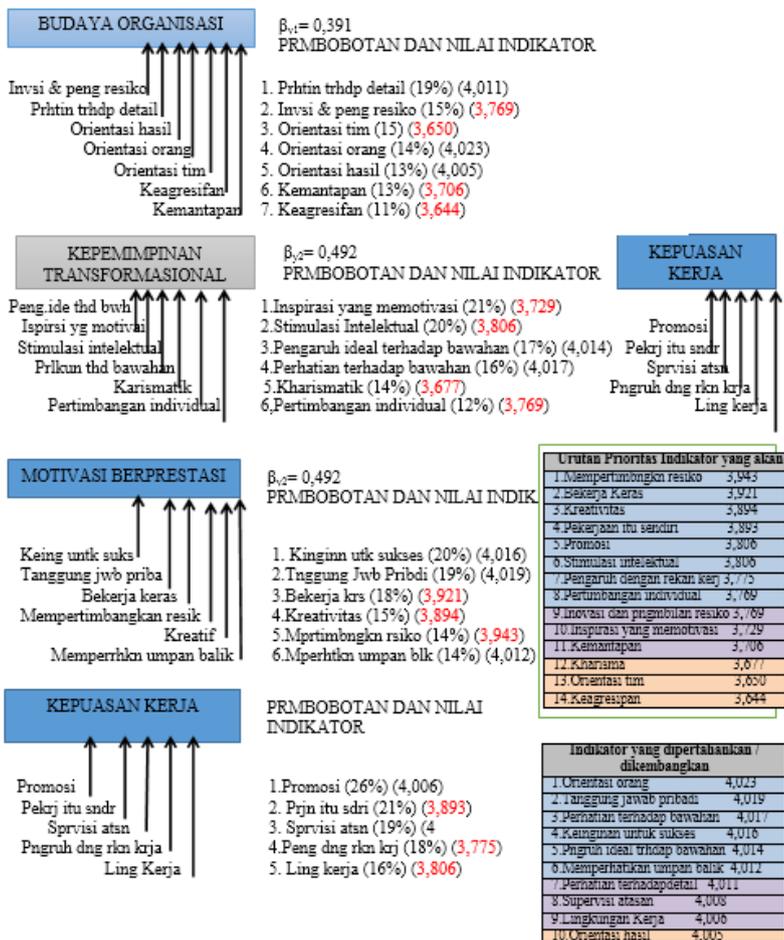


Gambar 6.1. Konstelasi Penelitian dan Model Statistik



Gambar 6.2 Hasil urutan Prioritas dari hasil perhitungan faktor yang diperoleh dari penelitian di lapangan

Berdasarkan gambar di atas dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, dan Motivasi Berprestasi dengan koefisien korelasi $\beta_{y1} = 0,391$, $\beta_{y2} = 0,492$, dan $\beta_{y3} = 0,256$ hal ini bermakna bahwa dengan meningkatnya kualitas Budaya Organisasi di sekolah maka dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi yang kondusif dapat meningkatkan Kepuasan Kerja. Selanjutnya dilakukan optimalisasi dengan memberikan urutan prioritas pada setiap indikator yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:



Gambar 6.3. Analisis SITOREM (*Scientific Identification Theory for Operational Research in Education*)

Tabel 5.2 - 5.6. Hasil Analisis Sitorem
BUDAYA ORGANISASI ($\beta_{11} = 0,391$),
Ranking 2

Indikator Awal	Indikator Setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
1. Orientasi hasil	1 st Perhatian terhadap detail (19%)	4,011

BUDAYA ORGANISASI ($\beta_{y1} = 0,391$), Ranking 2		
2. Keagresifan	2 nd Inovasi dan pengambilan resiko (15%)	3,769
3. Inovasi dan pengambilan resiko	3 rd Orientasi tim (15%)	3,650
4. Orientasi tim	4 th Orientasi orang (14%)	4,023
5. Kemantapan	5 th Orientasi hasil (13%)	4,005
6. Perhatian terhadap detail	6 th Kemantapan (13%)	3,706
7. Orientasi orang	7 th Keagresipan (11%)	3,644

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ($\beta_{y2} = 0,492$), Ranking 1		
Indikator Awal	Indikator Setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
1. Karisma	1 st Inspirasi yang memotivasi (21%)	3,729
2. Stimulasi Intelektual	2 nd Stimulasi intelektual (20%)	3,806
3. Pertimbangan Individual	3 rd Pengaruh ideal terhadap bawahan (17%)	4,014
4. Inspirasi yang memotivasi	4 th Perhatian terhadap bawahan (16%)	4,017
5. Perhatian terhadap bawahan	5 th Kharisma (14%)	3,677
6. Pengaruh ideal terhadap bawahan	6 th Pertimbangan individual (12%)	3,769

MOTOVASI BERPRESTASI ($\beta_{y3} = 0,256$), Ranking 3		
Indikator Awal	Indikator Setelah Menimbang Pakar	Nilai Indikator
1. Mempertimbangkan resiko	1 st Keinginan untuk sukses (20%)	4,016
2. Memperhatikan umpan balik	2 nd Tanggung jawab pribadi (19%)	4,019
3. Kreatifitas	3 rd Bekerja keras (18%)	3,921
4. Keinginan untuk sukses	4 th Kreatifitas (15%)	3,894
5. Bekerja Keras	5 th Mempertimbangkan resiko (14%)	3,943
6. Tanggung jawab pribadi	6 th Memperhatikan umpan balik (14%)	4,012

KEPUASAN KERJA		
Indikator Awal	Indikator Setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
1. Lingkungan kerja	1 st Lingkungan kerja (26%)	4,006
2. Supervisi atasan	2 nd Pekerjaan itu sendiri (21%)	3,893
3. Pekerjaan itu sendiri	3 rd Supervisi atasan (19%)	4,008
4. Promosi	4 th Pengaruh dengan rekan kerja (18%)	3,775
5. Pengrh dng rekan kerja	5 th Promosi (16%)	3,806

Urutan Prioritas Indikator yang akan diperbaiki	Indikator yang dipertahankan / dikembangkan
1.Mempertimbngkn resiko 3,943	1.Orientasi orang4,023
2.Bekerja Keras3,921	2.Tanggung jawab pribadi4,019
3.Kreativitas3,894	3.Perhatian terhadap bawahan4,017
4.Pekerjaan itu sendiri3,893	4.Keinginan untuk sukses4,016
5.Promosi3,806	5.Pngruh ideal trhdap bawahan4,014
6.Stimulasi intelektual3,806	6.Memperhatikan umpan balik4,012
7.Pengaruh dengan rekan kerja3,775	7.Perhatian terhadap detail4,011
8.Pertimbangan individual 3,769	8.Supervisi atasan4,008
9.Inovasi dan pngmbilan resiko3,769	9.Lingkungan Kerja4,006
10.Inspirasi yang memotivasi3,729	10.Orientasi hasil4,005
11.Kemantapan3,706	
12.Kharisma3,677	
13.Orientasi tim3,650	
14.Keagresipan3,644	

Setelah dilakukan urutan prioritas dari setiap indiokator pada setiap variabel penelitian, maka selanjutnya dilakukan perhitungan pada masing-masing indikator. Dari hasil urutan prioritas dan perhitungan setiap variabel yang

diperoleh dari penelitian di lapangan, kemudian dibuat urutan untuk menentukan prioritas tindakan untuk memperbaiki variabel. Dari pembahasan hasil penelitian yang diuraikan diatas, beberapa hal yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

Ada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien $\beta_{y1} = 0,391$. Ada pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien hubungan $\beta_{y2} = 0,492$. Ada pengaruh langsung Motivasi Berprestasi terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien hubungan $\beta_{y3} = 0,256$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dapat di tingkatkan melalui Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan komponen Motivasi Berprestasi itu sendiri.

Analisis Sitorem di atas menunjukkan bahwa berdasarkan urutan prioritas perbaikan yang perlu ditingkatkan seperti pada gambar 14 sitorem tersebut diatas, maka dapat diusulkan untuk rekomendasi perbaikan yaitu : 1) Keagresifan, 2), Orientasi tim, 3) Kharismatik, 4) kemantapan, 5) Inspirasi yang memotivasi, 6) Inovasi dan pengambilan resiko, 7) Pertimbangan Individual, 8) pengaruh dengan rekan kerja, 9) Stimulasi intelektual, 10) Lingkungan kerja, 11) Pekerjaan itu sendiri, 12) Kreativitas, 13) Bekerja keras, 14), Mempertimbangkan resiko.

Sedangkan untuk urutan yang dipertahankan seperti pada gambar 4.12 sitorem tersebut diatas, maka dapat diusulkan untuk menyusun *action plan* yaitu : 1) Orientasi orang, 2) Tanggung jawab pribadi, 3) Perhatian terhadap bawahan, 4) Keinginan untuk sukses, 5) Pengaruh ideal terhadap bawahannya, 6)Memperhatikan umpan balik, 7) Perhatian terhadap detail, 8) Supervisi atasan, 9) Promosi, 10) Orientasi hasil.

Tabel 5.7 Rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan Program-program Peningkatan Kepuasan kerja melalui Penguatan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi

No	Fokus Masalah	Program Kerja	Materi Kegiatan	Nara Sumber	Waktu
1	Kepemimpinan Transformasional (indikator kharismatik, 3,677 dan inspirasi yang memotivasi, 3,729)	Pelatihan Guru Smp Negeri Se Jakarta Selatan	Pelatihan Peningkatan Kepemimpinan Transformasional Melalui Inspirasi Yang Memotivasi	Prof. Dr. Rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc	13.00
2	Motivasi Berprestasi (indikator, kreativitas, 3,894 dan bekerja keras, 3,921)	Pelatihan Guru Smp Negeri Se Jakarta Selatan	Pelatihan Peningkatan Motivasi Berprestasi Melalui Melaluikeinginan Untuk Sukses	Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si.	15.00

DAFTAR PUSTAKA

- Adair. 2017. "Impact of Organizational Culture on Performance Management Practice in Pakistan" *Business Intelligence Journal - January, Vol.5 No.1*.
- Alkinson. 2015. *Performance Management : The New Realities*. New York: Institute of Personnel dan Development,.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2017. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., & Abu Sama, B. 2015. The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *European Journal of Social Sciences*.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813052300/2018/08>.
- Cass 2016. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work of Life, Profit*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. 2015. *Dasar-dasar Manajer Profesional*. Jakarta: Erlangga.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A. dan Wesson, Michael J. 2016. *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Work Place*. New Jersey New York : Mc Graw-Hill.

- Catherine Bargh. 207. *The 8 Habit (melampaui efektivitas, menggapai Keagungan*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Daft, Richard L. 2015. *New Era of Management*. South Western: Cengage Learning.
- Fremont 2015. *Essentials of Management, Ninth Edition*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Folger R. 2015 “The Determinant Factors That Effect Teacher Performance of Public Senior High School in Deli Serdang District”. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*. e-ISSN: 2320–7388,p-ISSN: 2320–737X Volume 7, Issue 1 Ver. IV (Jan. - Feb. 2017), PP 12-21
- Fremont, E. Kast. 2015. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gibson, James L., et al., *Organization, Behavior, Structure, Processes*. Singapore:McGraw- Hil Education, (2017:108-109)
- George, Jennifer M., Jones, Gareth R. 2017. *Organizational Behavior: Understanding and Managing*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ganesh sherman.2016 “The Determinant Factors That Effect Teacher Performance of Public Senior High School in Deli Serdang District”. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*. e-ISSN: 2320–7388,p-ISSN: 2320–737X Volume 7, Issue 1 Ver. IV (Jan. - Feb. 2017), PP 12-21
- Gibson, James L. 2017. *Organizations: Behaviour, Structure, Prossesses*. Boston: McGraw Hill.
- Gary yukl,. “Toward an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management”, *International Journal of Organizational Behavior*, Vol 9, No. 2, 2017.
- Gates. 2015. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson International Inc.

- Gusti Ayu Sunarti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Gardner & Avolio, 2017. *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*. New Jersey: Allyn & Bacon, Pearson Education, Inc.
- Hes & Siliano 2016. "The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management", *IOP Conference Series : Matetials Science and Engineering*, Volume 166, 2017, doi: 10.1088/1757-899X/166/I/012017.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. 2017. *Management of Organizational Behavior*. New Delhi: Prentice-Hall of India, Private Limited.
- Hellriegel dan Slocum. 2016. *Management Responsibility for Performance*. New York: McGraw Hill.
- Hughes, et al R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. 2015. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika.
- John Athikson. 2015. "The Correlation between Organization Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers' Performance". *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 5, Issue 4, Juli 2017
- Kolb, David A., Osland, Joyce S. and Rubin, Irwin M. 2014. *The Organizational Behavior Reader*. New Jersey, Englewood Cliff Prentice Hall.
- Kast and James. 2016. *Organizational Behavior*. New York : McGraw Hill Companies, Inc.
- Khuntia dan Sua. 2016. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Kinicki Williams, Angelo and Robert Kreitner.. 2017. A

- Scale to Asses Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector managerhh. 13-26.s, *Journal of Business Ethic*, vol. 49 ni.
- Luthans, Fred. 2016. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Miner. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moskowits,Mathis, Robert L., Jackson, John H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy dan Preneaux. 2015. *Motivation Economic Achievement* (New York: The Free Press.
- Mangkunegara. 2016. Transformational Leadership, and Value System, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*,. Vol 10, No 1.
- Mc Clelland. 2015. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Nawawi. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moorehead, Gregory dan Griffin, Riklay W. 2017. *Organizational Behavior*. New York: AITBS.
- Noet at all. 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Ndara. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Richard,dkk. 2017. “The Correlation between Organization Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers’ Performance”. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 5, Issue 4, Juli 2017
- Rue, 2017. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan*

- kerja*). Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. dan Mulyadi, D. 2016. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robert, Kretner & Angelo, Kinicki. 2017. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education Ltd.
- Schein, Edgar H. 2016. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* San Francisco: Jousrey-Bass Publisher.
- Sunarto, Ridwan. 2017. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- S.C.Nguni. (2016), *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Stoner. dkk, 2014. *Disrupting Human Resources Talent Rules*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Sopiah. 2015. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Spector, Paul E. 2017. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practise*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Stephen dkk. 2017. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Santrok, Robbins, Stephen P. 2015. *Organizational Behaviour*, 8th Edition. USA: Prentice Hall.
- Tati Rosmiati dan dedy Achmad Kurniadi. 2017“*The Effect of Leadership, Organizational Culture, and Competency on Teachers’ Performance in Ibu Kartini Vocational High School Semarang*”. Cite as: AIP

- Conference Proceedings 1941, 020044 (2018); <https://doi.org/10.1063/1.5028102>, Published Online: 28 March 2018, *Engineering International Conference (EIC2017)*, AIP Conf. Proc. 1941, 020044-1–020044-3; <https://doi.org/10.1063/1.5028102>
- Triguno 2016“*The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Climate and Job Satisfaction of Teacher on Performance of Teacher at Public Primary School of Medan, North Sumatera*”. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 20, Issue 6, Ver. II (Jun. 2015), PP 01-07 e-ISSN: 2279-0837*
- V.L. Goodwin. 2015. “*The Correlation between Organization Culture, Transformational Leadership and Work Motivation to Teachers’ Performance*”. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 5, Issue 4, Juli 2017*
- V.R Krishnan. 2017. *A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, Doctoral thesis, Universiteit Nijmegen*
- Wood. 2016. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Weiner, 2017. *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*. New Jersey: Allyn & Bacon, Pearson Education, Inc.
- William G. Cochran. 2017. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Zulfikar (2017) dalam jurnal yang berjudul *The Effect of Leadership, Organizational Culture, and Competency on Job Satisfaction in Primary School Bekasi*

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Nur Rizkiyah, Lahir di Peresak Utara Narmada, 15 Juli 1979, lahir dari seorang ibu yang bijaksana bernama Rohimah dan Bapak bernama Arifah. anak no 9 dari 10 bersaudara. masa kecil sampai selesai kuliah SI dihabiskan disebuah tempat pariwisata Taman Narmada Lombok Barat, Nusa Tenggara Barat.

Menjalani SDN Peresak lulus tahun 1992 dan SMP Negeri 3 Narmada lulus tahun 1994. Melanjutkan SMA Negeri I Narmada Jurusan IPA, lulus pada tahun 1997.

S1 Jurusan Pendidikan Biologi di IKIP Mataram Lombok (2009). Melanjutkan studi ke jenjang S2 pada Program Pascasarjana Universitas Indraprasta PGRI Program studi Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam lulus tahun 2014 melanjutkan S3 program manajemen pendidikan (MP) program pascasarjana UNPAK pada tahun 2016

Pengalaman kerja penulis (1) sebagai guru honor di SMPN 3 Labuapi, (1998-2001), (2) Guru SMPN 2 Kediri, (2001-2003), (3) Guru SMPN 4 Lingsar, (2003-2006), (4) Guru SMAN 2 Pringgarata, (2006-2009), (5) Co-as Asisten Dosen IKIP Mataram Lombok, (2007-2009), (6) Guru SMA Azzahriyah dan (2) Dosen di Universitas Indraprasta PGRI 2013-samapai dengan sekarang

Prof. Dr.rer.pol. Ir. H. Didik Notosudjono, Msc

lahir pada 24 September 1960 di Kediri – Jawa Timur, Indonesia. Saat ini beralamat di Perumahan Griya Pendawa Jl. Pendawa III / No 2 Depok II Tengah, Kota Depok - Bogor, Jawa Barat, Indonesia. Kontak yang dapat dihubungi melalui Telp. 7701905, Hp 08161309473 dan 81806038438. Topik dan minat penelitian di bidang Renewable Energy, Teknik Tenaga Listrik dan Manajemen Ekonomi dan Manajemen Pendidikan.

Riwayat pendidikan sebagai berikut:

1. 1966 sampai 1972 : SD Negeri in Pondok Agung - Malang
2. 1972 sampai 1975 : SMPK, St. Johannes Gabriel di Pare - Kediri
3. 1975 sampai 1979 : SMA K St. Albertus di Malang
4. 1980 sampai 1985 : Universitas Brawijaya di Malang

Tema penelitian Tugas Akhir (S1) berjudul : Study Peningkatan Daya Keluaran PLTM Canda Bhirawa, di Desa Brumbung, Kecamatan Kepung, Kabupaten Brumbung / Studien zur Verbesserung der Wasserkraftanlagen im Dorf Brumbung, Unterbezirk Kepung, Bezirk Kediri

Pengalaman menjadi Reviewer Nasional & Internasional, Antara lain:

1. Menjadi Reviewer Nasional, Kemenristek, Kemenristekdikti atau Kemendibudristek sampai sejak tahun 2012-2021
2. Menjadi External Evaluator Universitas Kelantan Malaysia untuk Associated Professor Grade , 26 Maret 2020 an Dr Khairul Azhar
3. Menjadi External Evaluator Universitas Kelantan Malaysia untuk Associated Professor Grade , 24 September 2019 an Dr Nik Zulkarnain

4. Menjadi Evaluator Internal Universitas Pakuan Jabatan Fungsional calon Guru besar An Dr Bibin Rubini M.Pd, Universitas Pakuan
5. Menjadi Evaluator Internal Universitas Pakuan Jabatan Fungsional calon Guru besar An Dr Syahrial Universitas Al Azhar Jakarta
6. Menjadi Reviewer Penelitian Internasional Penelitian Thamson Foundation, di Kemenristekdikti 2015/2016
7. Menjadi International Peer Review Report Submission Deadline support to maintain the high peer review standard of this journal, International Knowledge Press, S107, 3 Hardman Square, Spinningfields, Manchester, M3 3EB, UK, Fax: +44 (0)161 667 4459, Email: contact@ikpress.org
8. Associate Editor for Interntional Jurnal of Creative Futuru and Heritage Universitas kalantan Malaysia I Oktober 2021



Dr. Sri Setyaningsih, M.Si saat ini menjabat sebagai Ketua Ps Manajemen Pendidikan (S3) Universitas Pakuan dengan Jabatan Fungsional sebagai Lektor Kepala. Merupakan lulusan terbaik Cumlaude tahun 2016 di Universitas Negeri Jakarta.

Riwayat pendidikan yang ditamatkan sebagai berikut:

1. Sarjana Matematika, Fmipa, Universitas Gadjah Mada, 1985
2. Magister Teknik Industri, Institut Pertanian Bogor, 2002
3. Doktor Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, 2016

Adapun Karya Ilmiah dan Buku yang pernah ditulis antara lain:

1. Penguatan Sumber Daya Manajemen Pendidikan Melalui Analisis Jalur (Path Analisis) dan Metode Sitorem.
2. Pemodelan dan Optimasi Sumber Daya Manajemen (POP-SDM) sebagai pendekatan Penelitian yang Komprehensif
3. Strategi Pengambilan Keputusan Sumber Daya Manajemen.
4. Matematika Informatika
5. Matematika Dasar
6. Peningkatan Kualitas Layanan melalui Pengembangan Organization Citizenship Behavior Keinovatifan dan Efektivitas Pelatihan.