**BAB II**

**KAJIN TEORI**

1. **Deskripsi Iklim Organisasi**
2. **Pengertian Iklim Organisasi**

Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

Menurut Steers iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung.[[1]](#footnote-2) Kemudian dikemukakan oleh Simamora disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.[[2]](#footnote-3)

Menurut Timpe pengertian iklim organisasi adalah: “Serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka”.[[3]](#footnote-4) Kemudian Davis mengemukakan iklim organisasi sebagai: ”Lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.”[[4]](#footnote-5) Iklim organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Terbentuknya sebuah iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh seluruh perilaku yang ada dalam organisasi.

Orang-orang yang menjadi anggota suatu organisasi hidup dalam lingkup organisasi dan berinteraksi membentuk sistem sosial yang dalam perkembangannya tidak lepas dari pengaruh lingkungan baik lingkungan eksternalnya maupun lingkungan internalnya. Artinya selain harus hidup dengan perubahan lingkungan yang terkadang susah diprediksi, anggota organisasi juga harus menghadapi perubahan yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Organisasi selamanya unik seperti halnya sidik jari dan lapisan salju, masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi, dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya. Begitu uniknya yang membuat tiap organisasi mempunyai kondisi psikologis yang berbeda. Suatu organisasi cenderung menciptakan kondisi yang dinamis serta menarik bagi karyawannya. Sementara organisasi lain memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien, dan yang lain tampak santai, atau sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Nuansa psikologis inilah yang merefleksikan iklim dalam organisasi.

Definisi iklim organisasi setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi

Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam memanajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.

Terdapat hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya. Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Berdasarkan penjelasan di atas bila dikaji, maka penulis menyimpulkan bahwasanya iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Terdapat beberapa hal yang bisa menjadi tolak ukur dalam mengidentifikasi iklim organisasi: kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi keatas dan ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar dan keterlibatan pegawai.[[5]](#footnote-6) Suasana organisasi dapat diukur dari dimensi kualitatif seperti tanggung jawab, keseragaman, semangat kelompok, penghargaan, standar, kejelasan organisasional. Hal ini diperjelas oleh Nia K bahwasanya untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim yang diharapkan. Ada 7 dimensi yang dilakukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekalli memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
2. Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bawahan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
3. Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para karyawan diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.
4. Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.
5. Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan wewenangnya.
6. Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.
7. Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir dan sistem reward dan intensif pegawai.[[6]](#footnote-7)

Selanjutnnya Steers yang dikutip mengemukakan bahwa ada empat faktor yang menentukan iklim suatu organisasi. Keempat faktor tersebut ialah: struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan suatu proses manajemen.[[7]](#footnote-8) Selanjutnya Made Pidarta mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Penempatan personalia
2. Pembinaan hubungan komunikasi
3. Pendinasan dan penyelesaian konflik
4. Pengumpulan dan pemanfaatan informasi
5. Kondisi lingkungan.[[8]](#footnote-9)

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Yang terjadi adanya komunikasi baik dari pimpinan kepada bawahannya, ataupun sebaliknya yang disebut adanya komunikasi ke atas dan ke bawah. Komunikasi yang terbaik dapat terwujud apabila para bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan dan diberikan penghargaan atas prestasi yang diperolehnya. Sedangkan komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya pada saat istirahat di luat forum formal. Komunikasi informal tidak bisa diabaikan oleh pimpinan karena akan membutuhkan keakraban. Dengan adanya keakraban dan keterbukaan dapat menciptakan hubungan yang harmonis dan pada gilirannya akan mendukung terwujudnya iklim organisasi yang kondusif.

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini yaitu membuat para personil/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengambangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-ide nya.

Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat control atau pengawasan.

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya. Apabila faislitas-fasilitas tersebut cukup lengkap, tertata rapi dan bersih akan membuat pegawai merasa nyaman dan potensi dirinya akan berkembang.

Selain faktor internal, faktor eksternal pun perlu diperhatikan seperti kondisi keamanan dan keadaan di sekeliling kantor. Hal inilah yang mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan, dari iklim kerja yang nyaman akan berakibat pada kinerja pagawai yang baik pula. Jikat kita melihat dalam dunia pendidikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan kelas yang baik antara lain:

1. Kondisi fisik, mencakup:
2. Ruang tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar
3. Pengaturan tempat duduk
4. Ventilasi dan pengaturan cahaya
5. Pengaturan penyimpanan barang-barang.[[9]](#footnote-10)

Demikian pula dengan pada lembaga bahwasanya kondisi fisik sama halnya dengan kondisi internal, kondisi ini merupakan kondisi yang dialami oleh seorang pegawai di dalam ruang kerja yang mencakup tata ruang kerja, pengaturan duduk pegawai, ventilasi dan pengaturan cahaya, serta penyimpanan dan pengaturan fasilitas kerja.

1. Kondisi Sosio-Emosional, mencakup:
2. Tipe kepemimpinan
3. Sikap guru
4. Suara guru
5. Pembinaan hubungan baik.[[10]](#footnote-11)
6. Kondisi Organisasional

Merupakan kegiatan rutinitas yang dilakukan secara organisasional baik pada tingkat kelas ataupun tingkat organisasi. Sama halnya dengan suatu lembaga adanya kondisi organisasional. Kondisi lingkungan organisasi, mencakup fasilitas atau sarana yang ada di lembaga, dalam ruang kerja misalnya keadaan ruang kerja, tempat duduk, keluar masuk cahaya, peralatan pendukung kerja dan fasilitas lain yang mendukung jalannya kegiatan kerja sehingga akan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja. Selain faktor-faktor di dalam internal organisasi juga perlu diperhatikan misalnya kondisi luar dalam organisasi yaitu keamanan dan keberadaan tempat organisasi.

Dari pemaparan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dapat disimpulkan bahwasanya iklim yang mempengaruhi hubungan dengan keadaan yang dirasakan oleh seorang pagawai dalam organisasi atau tempat ia bekerja sebagai perwujudan bentuk perilaku-perilaku dari setiap individu. Penciptaan iklim hubungan pegawai dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan perimbangan mendasar dalam memberikan hasil. Iklim organisasi itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim organisasi nerupakan iklim terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan dan lebih memberikan ruang kerja untuk memberikan kreatifitas yang tinggi pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang positif dan meningkatkan kinerja para pegawainya.

Oleh karena itu, berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang telah dijelaskan, maka diambilah beberpaa faktor yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu, kondisi internal, kondisi eksternal, interaksi dan semangat kelompok.

1. **Deskripsi Kepuasan Kerja Guru**
2. **Definisi Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan kerja seseorang erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan. Orang bekerja didorong dalam rangka memenuhi kebutuhan tertentu. Kaitannya dengan kepuasan kerja guru sangat erat dengan unjuk kerja guru itu sendiri. Menurut Ali Imron bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru, maka semakin baik unjuk kerjanya. Sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja guru maka semakin rendah pula unjuk kerjanya.[[11]](#footnote-12) Kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas dan berhak baginya.

Menurut Locke yang dikutip oleh Munandar bahwa kepuasan kerja adalah *the appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of* *one’s important job values, providing these values are congruent with or help* *fulfill one’s basic needs.* Jadi kepuasan kerja merupakan pernyataan senang atau tidak senang pada pekerjaan yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai dengan pekerjaan yang ia nilai tinggi atau sesuai dengan kebutuhannya.[[12]](#footnote-13)

Dari batasan Locke dapat disimpulkan bahwa ada dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan itu sendiri. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Munandar memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mercerminkan sikap terhadap pekerjaannya.[[13]](#footnote-14) Lebih lanjut Didi Indriani Haryono mengemukakan kepuasan kerja merupakan reaksi efektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian tehadap pekerjaan.[[14]](#footnote-15) Sedangkan menurut Herbert yang dikutip oleh Imron mengartikan kepuasan kerja sebagai reaksi seseorang terhadap pekerjaannya. Dan reaksi tersebut bergantung kepada, bagaimana pekerjaan tersebut diterima untuk memenuhi atau mengarahkan pemenuhan kebutuhan seseorang.[[15]](#footnote-16) Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan rasa suka seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah kecenderungan tingkah laku yang ditimbulkan oleh sikap kerjanya.

Kepuasan kerja menurut Newstrom adalah *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work*. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami (pegawai) dalam bekerja. [Wexley dan Yukl](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Wexley_dan_Yukl&action=edit&redlink=1) mengartikan kepuasan kerja sebagai *the way an employee feels about his or her job*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.[[16]](#footnote-17) Dalam pandangan Davis dan Newstroom menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu keadaan emosional guru dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa guru dengan tingkat nilai balas jasa baik finansial maupun nonfinansial. Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dimiliki dan berlaku pada dirinya. Semakin besar aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan atau sebaliknya. Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhankebutuhan yang diinginkan.

1. **Teori Kepuasan Kerja**

Locke, Lawyer dan Landy yang dikutip Munandar mengemukakan beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu: teori pertentangan (*discrepancy* *theory*), model dari kepuasan bidang/bagian (*facet* *satisfaction*), dan teori proses bertentangan (*opponent*-*process* *theory*).[[17]](#footnote-18)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dari dua nilai: 1. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima, dan 2. Pentingnya apa yang diinginklan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seseorang akan terpuaskan jika kondisi yang diinginkan sesuai dengan kondisi yang ada. Jika ketidaksesuaian antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diinginkan besar maka semakin besar pula rasa ketidakpuasannya.

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teorikeadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidangtertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan ,gaji)jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untukmelaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikandari yang secara aktual mereka terima.

Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagaisesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan,ciri-ciri pekerjaannya dan bagaiman mereka mempersepsikan masukan dankeluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding bagi mereka. Tambahanlagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari apa yang secara aktualmereka terima tergantung dari hasil-keluaran yang secara aktual merekaterima dan hasil-keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa merekabandingkan diri mereka sendiri.Kesimpulan dari teori ini bahwa seseorang akan merasa puas dengansuatu aspek khusus dari pekerjaan mereka sendiri baik itu gaji, atasan danrekan kerja serta hal lainnya. Jika jumlah aspek khusus yang merekapersepsikan sama dengan sepatutnya ia terima maka ia akan merasakankepuasan kerja.

Teori proses-bertententangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional *(emotional equilibrium).* Teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam system pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan, meskipun lebih lemah dari yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lama. Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini demikian karena emosi tidak-senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

Kesimpulan dari teori ini orang akan merasa senang sekaligus tidak senang dari suatu pekerjaan. Kemudian setelah beberapa waktu perasaan senang itu akan menurun dan kembali ke posisi normal. Hal ini terjadi karena adanya emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli tetapi akan terus ada terus dalam jangka waktu yang lebih lama.

1. **Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang telah dikemukakan oleh para peneliti sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut sangat berperan dalam memberikan kepuasan, tegantung pada pribadi seseorang masingmasing. Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2001: 357-358) faktor-faktor itu adalah: ciri-ciri intrinsik pekerjaan, gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil, penyeliaan, rekan-rekan sejawat dan kondisi kerja yang menunjang.[[18]](#footnote-19)

Berkenaan dengan pekerjaan sebagai seorang guru, sumber-sumber kepuasan kerja guru adalah: keterlibatan guru dalam membuat keputusan sekolah, pengakuan yang dirasakan guru, harapan guru, hubungan antar personil yang terjadi dalam lingkungan kerja dan otoritas yang diterima guru. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah: pengakuan dan status, keadaan siswa, sumber-sumber yang tersedia, kebebasan mengelola pengajaran, keterlibatan dengan administrator, beban kerja dan keuntungan lainnya.

Seorang guru sangat mengharapkan adanya pengakuan terhadap keberadaan dirinya pribadi sebagai insan pendidikan dan diberi peluang untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya, guru mengharapkan agar memperoleh kesempatan dalam mewujudkan kinerja pribadi dan profesionalnya melalui pemberdayaan diri secara kreatif.

Menurut Mohamad Surya seorang guru mengharapkan perwujudan hak-haknya sebagai insan pendidik yang berupa kesejahteraan pribadi dan profesional yang meliputi:

1. Imbalan jasa yang wajar dan profesional
2. Rasa aman dalam melaksanakan tugasnya
3. Kondisi kerja yang kondusif bagi pelaksanaan tugas dan suasana kehidupannya
4. Hubungan antar pribadi yang baik dan kondusif
5. Kesempatan untuk pengembangkan dan peningkatan diri.[[19]](#footnote-20)

Sehubungan dengan kebutuhan-kebutuhan yang mendorong guru dalam bekerja atau apa saja yang ingin diinginkan guru melalui kerjanya, Sahertian mengidentifikasi delapan kebutuhan guru, yaitu:

1. Rasa aman dan hidup yang layak

Yang termasuk rasa aman meliputi:

1. Tidak merasa tertekan oleh karena pengusulan kenaikan pangkat ditahan
2. Ada jaminan bila sakit
3. Bahan-bahan kebutuhan pokok dapat terpenuhi
4. Gaji tidak terlambat
5. Suasana kerja yang tidak tertekan.[[20]](#footnote-21)

Yang dimaksud dengan hidup yang layak yaitu memiliki standar hidup yang tidak memaksa guru-guru sampai terus menerus hidup dalam lingkaran ketakutan terhadap uang. Arti hidup layak ialah:

1. Dapat menjamin makanan tiga kali sehari, pakaian dan perubahan terhadap keluarga
2. Bebas rasa takut terhadap keuangan yang tidak cukup
3. Dapat mengenyam apa yang dirasakan dinamakan cukup yang berlaku untuk umum.[[21]](#footnote-22)
4. Kondisi kerja yang menyenangkan

Pengertian menyenangkan dapat berbeda-beda tetapi yang umum berlaku:

1. Tempat kerja yang menyenangkan
2. Kebersihan dan kerapian terjamin
3. Perlengkapan yang *up to date*
4. Cukup bimbingan dari atasan
5. Suasana yang penuh rasa kedekatan, kehangatan dan kemanusiaan.[[22]](#footnote-23)
6. Rasa diikutsertakan

Guru merupakan bagian dari staf. Hasrat untuk bergabung, rasa ikut bergabung ini mendorong setiap orang untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Ada kegiatan diluar kegiatan formal dimana guru-guru dapat memperbaiki hubungan-hubungan sosial dengan rekan guru lain. Hubungan sosial yang baik ini memungkinkan setiap orang merasa bahwa dia diperlukan dan diikutsertakan. Hal ini merupakan kebutuhan psikologis yang dimiliki oleh seorang guru.

1. Perlakuan yang jujur dan wajar

Pimpinan bertugas untuk membina diantara guru-guru. Usahakan tidak ada klik-klik, sehingga semangat kelompok akan hilang bila terjadi perlakuan yang tidak wajar dan tidak jujur. Guru tidak menghendaki adanya diskriminasi, dan nepotisme. Hal yang sering terjadi yaitu:

1. Pembagian tugas yang tidak merata
2. Ada guru yang mengajar banyak dan ada juga guru yang mengajar sedikit
3. Ada yang memperoleh perlakuan yang khusus dan ada pula yang kurang mendapatkan perhatian. Seperti kita ketahui perlakuan semua guru seharusnya sama.[[23]](#footnote-24)
4. Rasa mampu

Setiap guru menginginkan bahwa mereka diakui mampu berprestasi, yaitu:

1. Pemimpin mengakui bahwa mereka mampu dalam melakukan tugasnya
2. Pemimpin mengakui bahwa guru-guru mampu memberi sumbangan dalam kerja dan kegiatan yang mereka lakukan
3. Pemimpin mengakui bahwa guru-guru mampu untuk bertumbuh dalam jabatannya.[[24]](#footnote-25)

Tugas pemimpin ialah menumbuhkan keyakinan akan kemampuan dan kecakapannya sendiri dalam melaksanakan tugasnya. Berikan arah dan suasana kerja sehingga guru-guru yakin bahwa mereka mampu melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

1. Pengakuan dan penghargaan

Pengakuan dan penghargaan atas prestasi salah satu sebab orang mau bekerja ialah bila timbul hasrat untuk diakui.

1. Diakui oleh pimpinannya
2. Diakui oleh teman sejawatnya
3. Diakui oleh orang tua
4. Diakui oleh siswanya sendiri
5. Diakui oleh masyarakat.[[25]](#footnote-26)

Salah satu kebutuhan manusia ialah bahwa ia minta dihargai oleh orang lain. Bentuk penghargaan dalam kerja adalah pujian, memberi support, penguatan *(reinforcement).*

1. Ikut ambil dalam pembentukan kebijakan sekolah

Guru akan merasa bangga apabila ia merasa dipercaya dan diikutsertakan dalam staf. Hasrat untuk ambil bagian dalam pekerjaan bersama adalah hasrat asasi manusia, yaitu kemerdekaan, kebebasan bertindak, merasa bahwa seseorang itu penting dalam satu kelompok. Ikut ambil bagian dalam menyusun dan menentukan kebijakan sekolah mempunyai nilai tambah yaitu guru merasa penting sebab dia mau manyumbangkan pendapat dalam mengambil keputusan.

1. Kesempatan mengembangkan *self respect*

Untuk meningkatkan gairah kerja, rasa harga diri harus dipupuk. Salah satu unsur rasa harga diri ialah rasa bersama orang lain. Alat untuk mengembangkan harga diri ialah apa yang akan dilakuakan dirancang bersama. Jangan menentukan sendiri tapi lebih banyak mendorong (stimulus) serta menunjukan agar setiap yang memberi harapan yang positif, sehingga orang lain mempunyai perasaan bahwa dunia mampu melaksanakan sesuatu yang terbaik untuk orang lain. Bilamana harapan-harapan itu tidak terwujud akan terlihat pada reaksi emosi atau reaksi mental terhadap tugas.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator kepuasan kerja seorang guru dipengaruhi oleh faktor:

1. Faktor Harapan
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Pengajaran
4. Kondisi kerja guru
5. Faktor Pembuatan Keputusan Sekolah
6. Partisipasi
7. Kesempatan ambil bagian
8. Pelaksanaan keputusan
9. Faktor Hubungan Kemanusiaan
10. Hubungan dengan kepala sekolah
11. Hubungan dengan guru
12. Hubungan dengan murid
13. Hubungan dengan walimurid
14. Hubungan dengan masyarakat
15. Faktor Otoritas
16. Pemberian otonomi
17. Pelaksana otonomi
18. Kewibawaan
19. Faktor pengakuan/penghargaan
20. Status professional
21. Status sosial.[[26]](#footnote-27)
22. **Penelitian yang Relevan**

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian, maka peneliti mencantumkan penelitian sebelumnya yang telah diteliti oleh peneliti lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nuriama dengan judul “*Pengaruh Hubungan iklim kerja dengan kinerja guru di SDN 1 Poasia Kota Kendari*”.[[27]](#footnote-28) Hasil penelitian sebelumnya menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SDN 1 Poasia Kota Kendari.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Harlina dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SD Negeri 1 Anggaberi Kecamatan Anggaberi Kabupaten Konawe*”.[[28]](#footnote-29) Hasil penelitianya menunjukan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah merupakan hal utama dan sangat berpengaruh terhadap guru dalam melakukan aktifitas belajar mengajar di SD Negeri 1 Anggeberi sehingga meningkatkan dan memperbaiki kinerja dalam melaksanakan tugas, dalam prosesnya kepala sekolah sebagai pemimpin senantiasa memberikan arahan yang sifatnya membangun dan penyemangat sebelum guru memulai melaksanakan tugas sehingga tercapai tujuan dari pendidikan secara maksimal. Kinerja guru di Anggaberi terbilang cukup tinggi indikatornya adalah keseriusan dalam menstransfer ilmu kepada pesrta didik dan tingkat keterampilan dan inovasi pengajaran yang diterapkan didalam kelas, kemudian tingkat kemampuan siswa dalam menyelesaikan tugas yang diberikan tidak menemui kesulitan dalam menyelesaikanya, indikator lainya adalah pencapaian prestasi belajar siswa yang meningkat dari tahun ketahun hingga mencapai tarap yang cukup baik.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Anita Mustapa dengna judul “*Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Guru Di SD Negeri 1 Ambekairi Kecamatan Unaaha Kabupaten Konawe*”.[[29]](#footnote-30) Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah tersebut diwujudkan untuk meningkatkan kualitas guru dalam bidang pengusaan kurikulum, metode pembelajaran dan tehnik penilaian, penguasaan materi dan kecintaan terhadap tugas dan kedisiplinan.

1. Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi* (Jakarta:Erlangga, 1985), h. 101 [↑](#footnote-ref-2)
2. Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3 (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), h. 81 [↑](#footnote-ref-3)
3. D.A. Timpe, *Sari Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas* (Jakarta: Gramedia, 1992), h. 4. [↑](#footnote-ref-4)
4. Davis, Gordon B, *Kerangka Dasar: Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo, 2002), h. 21 [↑](#footnote-ref-5)
5. Keith Davis & John W. Newstorm, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 24 [↑](#footnote-ref-6)
6. Nia K., *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Latihan Geologi Bandung* (Skripsi FIP UPI, 2005), h. 18 [↑](#footnote-ref-7)
7. Steers, *op. cit*., h. 32 [↑](#footnote-ref-8)
8. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), h. 69 [↑](#footnote-ref-9)
9. *Ibid*., h. 71 [↑](#footnote-ref-10)
10. *Ibid*., h. 71-71 [↑](#footnote-ref-11)
11. Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 209 [↑](#footnote-ref-12)
12. Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: UIP, 2006), h. 350. [↑](#footnote-ref-13)
13. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-14)
14. Didi Indriani Haryono, *Hubungan Pola Kepribadian dan Kepuasan Kerja Para Manajer BUMN: Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO* (Jakarta: UI, 2001), h. 203. [↑](#footnote-ref-15)
15. Imron, *op. cit*., h. 210 [↑](#footnote-ref-16)
16. Robert Konopaske, *Perilaku dan Manajemen Organisasi,* (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 185 [↑](#footnote-ref-17)
17. Munandar, *op. cit*., h. 354 [↑](#footnote-ref-18)
18. *Ibid*., h 357-358 [↑](#footnote-ref-19)
19. Mohammad Surya, *Guru Antara Harapan, Kenyataan, dan Keharusan* (Jakarta: Erlangga, 2002), h. 326 [↑](#footnote-ref-20)
20. Piet A. Sahertian, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), h. 155 [↑](#footnote-ref-21)
21. *Ibid*., h. 156 [↑](#footnote-ref-22)
22. *Ibid*., h. 157 [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid*., h. 157-168 [↑](#footnote-ref-24)
24. *Ibid*. [↑](#footnote-ref-25)
25. *Ibid*., h. 163 [↑](#footnote-ref-26)
26. *Ibid*., h. 163-165 [↑](#footnote-ref-27)
27. Skripsi STAIN Sultan Qaimuddin Kendari Tahun 2012 [↑](#footnote-ref-28)
28. Skripsi STAIN Sultan Qaimuddin Kendari Tahun 2013 [↑](#footnote-ref-29)
29. Skripsi STAIN Sultan Qaimuddin Kendari Tahun 2012 [↑](#footnote-ref-30)