

BAB II PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIK DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kepuasan Kerja

Dalam manajemen pendidikan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya karena faktor kurikulum, sarana dan prasarana sekolah serta intelektualitas siswa namun peran guru perlu dan penting untuk diperhatikan mengingat justru gurulah yang berperan aktif dalam merangsang siswa untuk berhasil dalam kegiatan belajar mengajar. Maka guru sebagai manusia pekerja perlu diperhatikan faktor yang bisa mendorong ia bisa eksis dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu sikap kerja guru yang perlu diciptakan di sekolah agar guru dapat bekerja dengan moral yang tinggi, disiplin, semangat, berdedikasi dan menghayati profesinya. Guru-guru yang merasa puas terhadap lembaganya akan berdampak kepada kelancaran kegiatan belajar mengajar di sekolah dan peningkatan kualitas pelayanan kepada para pelajar.

Dalam dunia usaha, ketidakpuasan kerja sering menimbulkan kemangkiran, pergantian pegawai, pencurian; jadi majikan merasa perlu untuk memuaskan pegawai mereka. Kerugian yang ditimbulkan oleh ketidakpuasan kerja mungkin bersifat astronomis seperti kasus General Motor Corporation melaporkan bahwa laju kemangkiran kasualnya para pegawai tidak melapor untuk bekerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan adalah 5 persen. Ini berarti 25.000 pegawai yang mangkir setiap hari, dan 50 juta jam yang hilang percuma setiap tahun. Jumlah kerugian yang dialami perusahaan ini setiap tahun adalah \$1 juta, jumlah yang mengejutkan.¹

Dalam dunia pendidikanpun bisa pula terjadi seperti kasus di atas, mengingat sekolah bisa kita anggap sebagai sebuah perusahaan yang memproduksi sumber daya manusia. Jika kepuasan kerja guru tidak terjamin. Guru bisa saja mangkir, membolos dari mengajar karena protes terhadap ketidakpuasan yang diperolehnya. Oleh karena itu Kepala Sekolah harus berusaha untuk memahami para guru dan mengupayakan agar guru memperoleh kepuasan dalam menjalankan tugasnya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek perkerjaannya bermacam-macam.² Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif dan juga bisa negative yang dimiliki individu terhadap berbagai segi pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman sekerja. Hal ini dihasilkan dari intrinsik dan ekstrinsik dan persepsi mereka terhadap pekerjaannya.³ Sementara itu istilah kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap kerja itu, individu yang tidak berpuas hati dengan kerja mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.⁴ Definisi

¹ Keith Davis & John W. Newstrom, Perilaku Dalam Organisasi, (Jakarta : Erlangga, 2000) p. 105

² Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, Organizational Behaviour and Personnel Psychology, Penerjemah Muh. Shobaruddin (Jakarta : Rineka Cipta, 1992) p. 129

³ Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. Organizations: Behaviour, Structure, Processes (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1991) p. 150

⁴ Stephen P. Robbins, Organizational Behaviour : Concepts, Controversies, Applications, (New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1989) p. 139

tersebut sejalan dengan pernyataan bahwa kerja adalah kegiatan yang menghasilkan suatu nilai bagi orang lain.⁵ Jika yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan oleh pekerja disebut cukup memadai maka akan muncul kepuasan kerja.⁶ Kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.⁷

Sementara itu banyak dimensi telah dihimpun dari kepuasan kerja, lima hal yang terutama mempunyai karakteristik penting, yaitu : 1) *Pembayaran* : suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran; 2) *Pekerjaan* : sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab; 3) *Kesempatan Promosi* : adanya kesempatan untuk maju; 4) *Penyelia* : kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja.; 5) *Rekan sekerja* : sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten dan mendukung⁸

Dimensi tersebut juga telah dikembangkan oleh para peneliti dari Cornell University dalam *Job Descriptive Index (JDI)* untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut: pekerjaan, upah, promosi, rekan sekerja dan pengawasan.⁹ Sekelompok karakteristik yang umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pertanyaan sikap, meliputi: gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi. Sesungguhnya seorang pekerja beranggapan memiliki sebagian sikap terhadap setiap aspek pekerjaan tersebut di samping gabungan sikap terhadapnya sebagai keseluruhan.¹⁰

Pendapat dari Bass dan Rytter menyatakan ada tiga cara untuk meningkatkan kepuasan kerja atas dasar pikiran bahwa pekerja merasa dirinya dihargai dalam pekerjaan, yaitu : 1) meningkatkan pengharapan bahwa pekerja dapat memperoleh nilai yang diinginkan, 2) meningkatkan keyakinan bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang bernilai, 3) menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan hasil kerjanya¹¹. Ada enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreatifitas¹².

Ketidak puasan kerja akan berdampak kepada pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran dan pencurian. Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat pergantian pegawai, yaitu pegawai yang meninggalkan organisasi. Para pegawai yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka. Para pegawai kurang puas biasanya menunjukkan pergantian yang lebih tinggi, mereka cenderung mencari sesuatu yang lebih hijau di tempat lain dan meninggalkan majikan mereka meskipun rekan kerja yang lebih puasan tetap tinggal di situ. Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka lebih mudah bereaksi untuk melakukan itu. Semua kemangkiran yang tidak shahih itu dapat dikurangi dengan menyediakan berbagai insentif yang mendorong pegawai masuk kerja.

⁵ Osborn, Hunt, Schermerhon, *Managing Organization, Behaviour*(New York: Sec Ed Jhon Welly & sons, 1985) p. 4

⁶ Fraser T.M, *Human Stress, Work and Satisfaction*, terjemahan Ny. L Mulyana (Jakarta: Pustaka Binaman Presindo, 1993) p. 43

⁷ Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management* (New York Suth-Western College Publishing 2000, p. 98

⁸Gibson, Ivancevich dan Donnelly, *op_cit* , p. 155

⁹ Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki, *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Ery Suandy (Jakarta: Salemba Empat,2003) p. 271

¹⁰ Wexley dan Yukl, *op_cit*, p. 129

¹¹ Beck, Robert C, *Motivation*, Sec. Edition (New Jersey: Prentice Hall, 1983) p. 396

¹² Fraser, *op_cit*, p.183

Pegawai yang melakukan pencurian karena mereka putus asa atas perlakuan organisasi yang dipandang tidak adil.¹³

Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yang biasa terjadi pada dunia kerja/industri, yaitu : 1) *Usia*. Ketika para karyawan makin bertambah lanjut usianya. Mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain; 2) *Tingkat pekerjaan*. Orang-orang dengan pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.. Mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas; 3) *Ukuran organisasi*. Pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu.¹⁴

Di dunia pendidikan bisa terjadi guru-guru yang sudah tua cenderung lebih puas dalam bekerja dibanding dengan guru-guru yang masih muda, karena harapannya tidaklah setinggi jika dibandingkan dengan guru-guru yang lebih muda. Guru-guru yang memperoleh jabatan tambahan, tugas tambahan di sekolah akan lebih puas dalam bekerja dibanding dengan guru-guru yang memperoleh tugas mengajar saja tanpa tambahan tugas/jabatan lain, ini dikarenakan guru yang memperoleh jabatan/tugas tambahan tentu lebih banyak tunjangannya, disamping dia merasa dihargai dan diperlukan dalam organisasi/sekolah. Selanjutnya pada sekolah-sekolah yang besar dengan jumlah guru yang banyak akan membuat kepuasan kerja guru menjadi kurang, ini disebabkan semakin besar organisasi semakin banyak guru akan semakin rumit mengelola organisasi tersebut

Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi.¹⁵ Sedang pendapat berikutnya menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut :1). balas jasa yang adil dan layak; 2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; 3) Berat-ringannya pekerjaan; 4) suasana dan lingkungan pekerjaan; 5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; 6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; 7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.¹⁶

Lima model kepuasan kerja yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya. Penyebabnya adalah pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokkan, pencapaian nilai, persamaan, dan komponen watak/genetik. Ulasan singkat dari model-model ini akan memberi penjelasan konsep yang terlihat sederhana, sebagai berikut :¹⁷

Pemenuhan kebutuhan. Model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang individu untuk memenuhinya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Ketidakkocokkan. Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas.

¹³ Davis & Newstrom, *op cit*, p. 109

¹⁴ *ibid*

¹⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta : Bumi Aksara, 1996) p. 79

¹⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), p. 203

¹⁷ Kreitner dan Kinicki, *op cit*. p. 272

Sebaliknya, individu akan puas pada saat ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya.

Pencapaian nilai. Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting bagi seorang individu. Oleh karena itu para manajer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan.

Persamaan. Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relative sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan.

Komponen Watak/Genetik. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

Wexley *et al*, telah mengategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada tiga kumpulan utama, yaitu : 1). Teori ketidaksesuaian (*discrepancy*); 2) Teori keadilan (*equity theory*) ; 3) Teori Dua Faktor.

Teori Ketidaksesuaian. Menurut Locke kepuasan atau ketidak puasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang “diinginkan” dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidak puasannya, Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya : upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.¹⁸

Proter mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Laler menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu didefinisikan. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada “cara yang terbaik” yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja.¹⁹

Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam

¹⁸ Wexley dan Yukl, *op cit*, p. 130

¹⁹ *ibid*

pekerjanya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah "input", "hasil", "orang bandingan" dan "keadilan dan ketidakadilan". Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil : input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil.

Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk mengakkan keadilan. Tabel berikut ini merinci kondisi-kondisi dimana ketidakadilan karena kompensasi lebih, dan ketidakadilan karena kompensasi kurang, menganggap bahwa input total dan hasil total dikotomi pada skala nilai sebagai "tinggi" atau "rendah". Tingkat ketidakadilan akan ditentukan atas dasar besarnya perbedaan antar rasio hasil : input seseorang pekerja dengan rasio hasil : input orang bandingan, dianggap semakin besar ketidakadilan.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya, Jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya , upah perpotong) ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya, upah/gaji, penghargaan, promosi (kenaikan pangkat)) dibandingkan dengan guru lain disekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

Teori Dua Faktor. Teori ini diperkenalkan oleh Frederick Herzberg dalam tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas.

Teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan "*disatisfier*" atau "*hygiene factors*" dan yang lainnya dinamakan "*satisfier*" atau "*motivators*". Hygiene factor meliputi hal-hal seperti : gaji/upah, pengawasan,

hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari hygiene factors diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti :kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang tidak puas. Namun jika besarnya hygiene factors memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan dinamakan satisfier. Satisfier adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah satisfier yang tidak mencukupi akan merintangangi para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai pertumbuhan psikologis.²⁰

Teori ini memperoleh kritikan berupa penyanggahan gagasan dua faktor, mereka percaya motivasi berdasar atas satu faktor dan bukan dua faktor. Model ini tidak memberi tekanan yang secukupnya pada gaji, status dan hubungan dengan orang lain yang dipandang sebagai faktor pemeliharaan yang dapat menimbulkan motivasi. *Frederich Herzberg* menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi; (2) pengakuan; (3) kemajuan kenaikan pangkat; (4) pekerjaan itu sendiri; (5) kemungkinan untuk tumbuh; (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan; (2) supervisi teknis; (3) hubungan antar manusia dengan atasan ; (4) hubungan manusia dengan pembinanya; (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya; (6) gaji dan upah; (7) kestabilan kerja; (8) kehidupan pribadi; (9) kondisi tempat kerja; (10) status²¹.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Dari penjelasan tersebut dapat dikemukakan tentang ciri-ciri tentang kepuasan kerja :

1. Hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikapnya terhadap pekerjaan, sikap tersebut bisa positif dan bisa pula negatif.
2. Penilaian karyawan terhadap perbedaan antara imbalan dengan dengan harapan.
3. Karyawan yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya karyawan yang tidak puas bisa bersikap negative terhadap pekerjaan.

Upah/gaji merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja. Misalnya dalam studi Porter (1961), 80% dari sampel manajer tidak puas dengan upah atau gajinya. yang menjadi penyebab utama ketidakpuasan adalah keadilan. Upah yang diberikan untuk pekerja dalam posisi yang sama merupakan penyebab terhadap keyakinan seseorang tentang seberapa besar gaji yang harus diterima. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja semakin tinggi kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang yang berprofesi sama di luar organisasi (Goodman, 1974). Jika upah atau gaji yang diberikan oleh organisasi lebih rendah dari upah yang berlaku

²⁰ *ibid*, p. 136

²¹ *ibid*

dalam masyarakat untuk suatu type pekerjaan, para pekerja mungkin sekali tidak akan puas dengan upah atau gajinya.²²

Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; lebih penting lagi adalah persepsi keadilan.²³

Kondisi atau keadaan tempat kerja merupakan penyebab kepuasan kerja. sebuah pengumpulan pendapat (*poll*) Gallup terbaru mensurvei orang Amerika di seluruh negerinya untuk menemukan sikap mereka terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka. 71 persen dari responden memeringkatkan level kepuasan mereka di tempat kerja setinggi angka 4 dan 5 (puas, dan sangat puas), sementara hanya 9 persen memeringkatkan setinggi angka 1 atau 2. Analisis yang lebih ketat dari temuan-temuan menunjukkan bahwa sebagian besar dari temuan yang positif ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa pekerjaan umumnya memenuhi kebutuhan primer pekerja. Mereka mempertimbangkan faktor-faktor berikut yang penting bagi kepuasan dan kinerja jabatan : peluang untuk melakukan apa yang dapat mereka lakukan secara baik; mendapatkan penghargaan atas pendapat mereka; mendapatkan peluang untuk belajar dan berkembang. Enampuluh dua responden menunjukkan bahwa dalam tujuh tahun sebelumnya mereka menerima pengakuan dan pujian karena bekerja baik; dan 84 persen mengatakan mereka telah memiliki peluang pada pekerjaan untuk belajar dan berkembang selama tahun sebelumnya.²⁴

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung ke kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi mereka.

Bagi sebagian karyawan, pekerjaan yang tidak menarik misalnya karena sangat teknis dan repetitive sehingga tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi. Kebanyakan pekerja ingin menunjukkan hasil karya yang melebihi sekedar persyaratan minimal. Karena itu pekerjaan yang mengandung tantangan yang apabila terselesaikan dengan baik merupakan salah satu sumber kepuasan kerja.

Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang pekerja, pekerjaan tersebut semakin tidak menjemukan. Pekerjaan yang sangat membosankan adalah pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas yang sama, sederhana dan berulang-ulang setiap beberapa menit, atau ratusan kali setiap hari. Suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat-bakat yang relevan dengan identitas diri pekerja, pekerja semakin lebih merasakan bahwa ia melaksanakan pekerjaan yang berarti ketimbang sekedar "menepati waktu".²⁵

Berdasarkan beberapa pendapat dan beberapa uraian teori kepuasan kerja tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan yang berupa rasa senang maupun tidak senang berdasarkan imbalan yang diterima, kondisi kerja, peroleh penghargaan, dukungan dari rekan sekerja, dan keberhasilan menyelesaikan pekerjaan.

²² Wexley dan Yukl , *op cit* hal. 150

²³ Robbins, *op cit*, p. 150.

²⁴ Robbins, *op cit*, hal 129

²⁵ *ibid*, 140

Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, mengajar kurang bergairah, pencurian, prestasi yang rendah, perpindahan/pergantian guru merupakan akibat dari ketidakpuasan guru atas perlakuan organisasi terhadap dirinya.

Guru akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan), guru akan puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan guru akan puas jika terdapat faktor yang pencetus kepuasan kerja (*satisfier*) lebih dominan daripada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (*disastifier*).

2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang manajer pendidikan (kepala sekolah) karena faktor tersebut sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku guru dan pegawai. Dengan demikian hendaknya organisasi yang berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi. salah satu cara dalam pengembangan organisasi adalah tercapainya iklim organisasi yang kondusif.

Iklim tidak dapat disentuh dan disentuh namun ia ada seperti udara dalam ruangan berputar dan berpengaruh terhadap kejadian disuatu organisasi. Membahas tentang iklim organisasi, kita sebenarnya sedang membahas sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai "kepribadian" organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem. Kemudian Hillrieger dan Slocum mengemukakan definisi iklim organisasi dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengatakan iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lainnya²⁶ Selanjutnya Litwin dan Stringers memberikan dimensi iklim organisasi terdiri : 1) Rasa tanggungjawab; 2) Standard atau harapan tentang kualitas pekerjaan; 3) Ganjaran atau Reward; 4) Rasa persaudaraan; 5) Semangat Tim. Hillrieger dan Slocum mengemukakan definisi iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota llingkungannya.²⁷ Iklim adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja. Sedang yang dimaksud dengan Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka.²⁸ Definisi ini menjelaskan lingkungan tempat para pegawai bekerja. Iklim organisasi di definisikan sebagai seperangkat ciri internal yang membedakan satu sekolah dari yang lain yang mempengaruhi tingkah laku manusia. ²⁹ Dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sekolah adalah kondisi sekolah yang diwujudkan berdasarkan seperangkat nilai atau norma, kebiasaan yang ditunjang sarana dan prasarana.

²⁶ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, (Jakarta : Bumi Aksara,1986) p. 83

²⁷ Muhammad, *loc cit*

²⁸ Davis dan Newstrom, *op cit*, p. 211

²⁹ Wayne K. Hoy dan Cicil G. Miske, Educational Administration, (New York: Rondo House,1982), p. 170

Salah satu penelitian yang lebih memberikan harapan mengenai dimensi iklim telah dilakukan oleh Campbell dan rekan-rekannya dalam usaha mereka mengembangkan ukuran yang relatif dan independent dari dimensi Iklim. Dengan menggunakan analisis gugusan atas daftar isian mereka yang unik, para peneliti ini mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Dimensi-dimensi itu adalah 1) *Struktur tugas*. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melakukan tugas oleh organisasi; 2) *Hubungan imbalan-hukuman*. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritas, dan seterusnya; 3) *Sentralisasi keputusan*. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas; 4) *Tekanan pada prestasi*. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi; 5) *Tekanan pada latihan dan pengembangan*. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat; 6) *Keamanan versus resiko*. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya; 7) *Keterbukaan versus tertutupan*. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama; 8) *Status dan semangat*. Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik; 9) *Pengakuan dan umpan balik*. Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenal pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya; 10) *Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum*. Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat.³⁰

Bukti-bukti menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan jelas antara iklim dengan kepuasan kerja. Khususnya ditemukan bahwa iklim yang lebih konsultatif, terbuka dan mementingkan pekerja biasanya dihubungkan dengan sikap kerja yang lebih positif³¹.

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya manager, guru dan pegawai menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan semangat kerja.

Para pegawai merasa bahwa iklim yang menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka sering kali menginginkan pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai merasa bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka.

Iklim yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi. Bilamana iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi prestasi), maka kita dapat mengharapkan tingkah laku – kearah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi

³⁰ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta : Erlangga, 1980) p. 114

³¹ Steers, *op cit*, p. 120

pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau tingkah laku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Tingkat prestasi, kepuasan dan sebagainya yang dihasilkan kemudian mengumpan balik dan memberikan sumbangan bukan saja pada iklim lingkungan kerja yang bersangkutan, tetapi juga pada kemungkinan perubahan kebijakan dan praktek manajemen.

Unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan adalah : 1) Kualitas kepemimpinan, 2) kadar kepercayaan, 3) Komunikasi, ke atas dan ke bawah, 4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, 5) Tanggung jawab, 6) Imbalan yang adil, 7) Tekanan pekerjaan yang nalar, 8) Kesempatan, 9) Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, 10) Keterlibatan pegawai, keikutsertaan³²

Rangkaian pertama variabel yang dianggap mempengaruhi iklim organisasi ditemukan dalam struktur organisasi. Bukti yang ada menunjukkan bahwa makin tinggi "penstrukturan" suatu organisasi (yaitu semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan, dan seterusnya) lingkungan akan terasa makin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Dengan demikian makin besar *autonomy* dan kebebasan menentukan tindakan sendiri yang diberikan kepada individu dan makin banyak perhatian ditujukan kepada pekerjanya, akan makin baik (yaitu terbuka, penuh kepercayaan, bertanggung jawab) iklim kerjanya.³³ Standard kinerja yang dipakai oleh sebuah organisasi berpengaruh atas iklim. Misalnya, sebuah studi oleh Burns dan Stalker menemukan bahwa teknologi rutin (misalnya lini rakit) cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dan kaku. dengan tingkat kepercayaan dan kreatifitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah (seperti teknik ruang angkasa) sebaliknya akan menjurus kepada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

Kebijakan dan praktek manajemen juga dapat mempengaruhi iklim. Misalnya, menurut Lawler *et al*, tampak bahwa para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, *autonomy*, dan identitas tugas bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, di mana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok .³⁴ Jadi Gaya manajemen pimpinan yang lebih mendukung pekerja dan lebih demokratis dalam keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai.

Para pekerja merasa bahwa iklim akan menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka seringkali menginginkan sesuatu pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai ingin merasa organisasi benar-benar memperlihatkan kebutuhan dan masalah mereka.³⁵

Komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap

³² Davis dan Newstrom, *op cit*, p. 85

³³ Steers, *loc cit*

³⁴ *Ibid*

³⁵ Davis dan Newstrom, *op cit*, p. 24

menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.³⁶

Berdasarkan definisi ini dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dari pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Iklim organisasi adalah refleksi dari nilai-nilai umum, norma, sikap tingkah laku dan perasaan guru terhadap organisasi sekolah. Tanggapan tersebut akibat terjadinya interaksi antara struktur organisasi yang terbuka, standard kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab guru, keterlibatan/keikutsertaan guru dalam organisasi, pengakuan atas hasil pekerjaan, gaya manajemen yang mendukung dan konsisten/komitmen dalam mengemban tugas.

3. Motivasi Berprestasi

Sekolah merupakan organisasi yang terdiri kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar kerjasama dapat berjalan baik maka semua unsur dalam organisasi terutama sumber daya manusia harus dapat terlibat secara aktif dan memiliki dorongan untuk bersama-sama mencapai tujuan. Pimpinan dalam hal ini berperanan penting untuk menggerakkan bawahan termasuk juga dirinya sendiri.

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para guru adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi kepala sekolah kepada guru maupun motivasi yang timbul dari diri guru sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi.

Pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya adalah karena alasan : 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan ; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.³⁷

Kata Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.³⁸ Vroom mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternative dari kegiatan sukarela. Sebagian perilaku dipandang sebagai kegiatan yang dapat dikendalikan orang secara sukarela, dan karena itu dimotivasi.³⁹ Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.⁴⁰ Motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* dan *extrinsic*. Faktor di dalam diri seseorang bisa berupa kepribadian , sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan

³⁶ Steers. *op cit*, p. 50

³⁷ Rois Arifin dkk, *Perilaku Organisasi* (Malang: Bayu Media, 2003) p. 58

³⁸ Hasibuan, S.P. Melayu, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta. PT Gunung Agung, 1996), p. 72

³⁹ Gibson et ll, *op cit*, p. 185

⁴⁰ Mathis and Jackson, *op cit* , p. 89

sedang faktor dari luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor intrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan.⁴¹

Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya di dorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.⁴²

Helleriegel dan *Slocum* mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.⁴³

Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi.

Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai.

Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya.

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut. Wahjosumidjo mengatakan: "Motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik."⁴⁴

Selanjutnya faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan.

Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semua sama dengan motive yang asalnya dari kata motivasi. Jadi dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah daya penggerak seseorang untuk melakukan tindakan

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan, Malayu SP. antara lain: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan, 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan; 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi karyawan; 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan; 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

⁴¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), p. 50

⁴² Ibid

⁴³ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer* (Jakarta: Rajawali Pers, 1990) p. 249

⁴⁴ Wahjosumidjo, *op cit*, p. 95

Dari beberapa pengertian tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi harus memusatkan pada faktor-faktor yang menimbulkan atau mendorong aktivitas-aktivitas para individu, faktor-faktor tersebut mencakup kebutuhan, motif-motif, dan drive-drive. Motivasi berorientasi pada proses dan berhubungan dengan pelaku, arah, tujuan, dan balas jasa perilaku yang diterima atas kinerja. Dapat juga disimpulkan "Motif dan motivasi dapat mendorong, menggerakkan aktivitas individu untuk berbuat, bekerja, mengerjakan sesuatu dalam suatu organisasi".

Teori Motivasi Mc. Clelland. Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi-seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :⁴⁵

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, n. Af ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. N Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Orang-bisnis, terutama wiraswastawan-manajer, relatif lebih termotivasi prestasi dibandingkan dengan kelompok lainnya, dalam masyarakat. Ia mengemukakan bahwa para pengejar prestasi (*achievers*) ini mempunyai kualitas sebagai berikut: (1) menyukai situasi aman mereka bertanggung jawab pribadi untuk memecahkan masalah-masalah, (2) Cenderung menetapkan sasaran prestasi yang moderat dan mengambil 'resiko yang telah diperhitungkan', (3) menginginkan umpan balik yang konkrit tentang hasil pekerjaan mereka. Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi itu cenderung mengambil resiko yang sedang-sedang (*moderate*) saja daripada mengadu untung atas situasi dengan kemungkinan imbalan yang tinggi, tetapi

⁴⁵ Hasibuan, *op_cit*, p. 162-163

kemungkinan kegagalan juga besar, Ini tampaknya secara intuitif berguna. Si pengejar prestasi (*achiever*) itu tertarik pada rangkaian sukses yang konsisten dan tidak ingin menodai rekornya dengan suatu kegagalan total.⁴⁶

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai n Ach, n Af, dan n Pow yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

Teori Harapan. Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok: 1) setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*). 2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*), 3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*). Motivasi orang dapat dijelaskan dari ketiga kombinasi ini bahwa: 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tertentu punya nilai positif baginya, 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi motivasi dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha.⁴⁷

Tema umum dalam teori harapan mengenai motivasi adalah (1) keputusan sadar oleh individu (dalam situasi kerja atau dalam seluruh ruang kehidupan) untuk berperilaku dengan cara-cara tertentu, (2) nilai-nilai individual dalam memilih hasil yang diinginkan, (3) harapan individual mengenai jumlah usaha yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tertentu, dan (4) harapan individual tentang probabilitas memperoleh imbalan atas tercapainya suatu hasil yang diinginkan.⁴⁸

Sementara itu Nadler dan Lawler atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka memperoleh motivasi maksimal dari pegawai : 1) pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai, 2) definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan oleh pegawai, 3) pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai, 4) kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan, 5) pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, dan 6) orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan dari pada orang yang berkinerja rendah.⁴⁹

Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil.

Guru sebagai manusia pekerja juga memerlukan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, Herzberg, McClelland dan Vroom, sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya. Namun yang paling penting bagi seorang guru adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik), sesuai dengan pendapat G.R Terry dalam Winardi bahwa "Motivasi yang paling berhasil adalah

⁴⁶ Kast dan Rosenzweig, *op cit*, p. 412

⁴⁷ Pace, R. Wayne and Don. F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, Editor Deddy Mulyana, (Bandung: Remaja Rosadakarya, 2000) p. 124-125.

⁴⁸ Kast dan Rosenzweig, *op cit*, p. 416

⁴⁹ Wayne and Faules, *loc cit*

pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar".⁵⁰ Oleh karena itu motivasi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah motivasi berprestasi karena motivasi ini berkaitan erat dengan tercapainya tujuan pendidikan.

Dorongan untuk mencapai tujuan merupakan kebutuhan berprestasi sedangkan faktor pendorong untuk mencapai tujuan itu disebut motivasi berprestasi. Kebutuhan berprestasi adalah untuk mencapai tujuan.⁵¹ Motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu.⁵² Smith and Cinny mengemukakan motivasi berprestasi merupakan hasil interaksi usaha, kepuasan, dan ganjaran untuk mencapai tujuan.⁵³ Motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan untuk mencapai tujuan.⁵⁴

Robert Glasgow menyatakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi memiliki dorongan untuk berkembang dan tumbuh, serta ingin berhasil. Karakteristik pegawai yang berorientasi prestasi, mereka bekerja keras apabila mereka memandang pekerjaan akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi diwaktu lalu. Sebagai manajer, mereka cenderung mempercayai bawahan mereka sendiri, mau berbagi dan menerima gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan tinggi, dan berharap bahwa pegawainya juga akan berorientasi prestasi.⁵⁵

McClelland *et al.* mengambil teori asalnya dengan konsep motif prestasi yang dikemukakan oleh Murray pada tahun 1938. Teori ini menyatakan bahwa individu yang tinggi motivasi berprestasi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi kerjanya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan. McClelland memberi ciri-ciri yang ada pada individu yang mempunyai motivasi kerja/pencapaian yang tinggi; a) suka membuat kerja yang berkaitan dengan prestasi, b) suka mengambil risiko yang sederhana, c) lebih suka membuat kerja yang mana individu itu bertanggungjawab bagi keberhasilan kerja itu, d) suka mendapat kemudahan tentang kerja itu, e) lebih mementingkan masa depan daripada masa sekarang dan masa yang telah lalu, dan f) tabah apabila menemui kegagalan. Sifat-sifat tersebut dikatakan sebagai puncak yang membedakan seseorang. Seseorang individu itu lebih berhasil daripada individu yang lain karena mereka mempunyai keinginan pencapaian yang lebih tinggi. Keinginan ini memberi mereka motivasi untuk bekerja dengan lebih tekun. Selanjutnya, McClelland menyatakan bahwa motivasi berprestasi bukan suatu yang boleh diwarisi. Disebabkan pengaruh situasi disekitarnya, maka motivasi berprestasi boleh dibentuk mengikut cara tertentu.⁵⁶

Individu dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan suatu resiko dengan derajat menengah. Bila

⁵⁰ Winardi, *Organisasi Perkantoran Modern* (Bandung: Alumni, 1971) p. 167

⁵¹ <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm> diakses tanggal 10 Juni 2003.

⁵² Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behaviour* (New Jersey: Prentice Hall, 1996) p. 276

⁵³ Pareek, Udai, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Karya Unipress, 1999). p. 119.

⁵⁴ Davis & Newstrom, *op cit*, p. 88

⁵⁵ *ibid*

⁵⁶ Anonim. Hubungan Gaya Kepimpinan dan Motivasi Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Zon A Di Bahagian Kuching, Sarawak, diakses dari; <http://www.Webcasmy.com>

karakteristik-karakteristik ini berlaku, peraih prestasi tinggi akan termotivasi. Bukti dengan konsisten memperagakan, misalnya bahwa peraih prestasi tinggi sukses dalam kegiatan wiraswasta seperti menjalankan bisnis mereka sendiri dan mengelola unit mandiri di dalam sebuah organisasi yang besar.⁵⁷ Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:

Motivasi berprestasi dalam dunia pendidikan merupakan kombinasi dari tiga faktor yaitu faktor keberhasilan pendidikan, keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan pengalaman sukses/gagal dalam pelaksanaan tugas. Dalam motivasi keberhasilan ada enam kondisi eksperimen yaitu kondisi santai, netral, orientasi pada keberhasilan, sukses, gagal dan sukses gagal.⁵⁸ Sementara itu motivasi ekstrinsik dalam dunia pendidikan dapat dilakukan oleh guru. Guru harus mengambil keputusan tentang apa yang harus diajarkan, bagaimana menyajikan pelajaran dan bagaimana menentukan cara pengajaran agar siswa mengerti apa yang diajarkan dan mampu menerapkan dalam kehidupan nyata.⁵⁹ Dorongan eksternal ini sangat penting bagi guru untuk mencapai keberhasilan dalam kegiatan belajar mengajar.

Beberapa langkah untuk mengembangkan motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan-tujuan atau hasil-hasil akhir daripada kegiatan harus bersifat khusus dan ditentukan dengan tegas.
2. Tujuan-tujuan atau hasil-hasil yang diinginkan untuk dicapai harus menunjukkan suatu tingkat resiko yang sedang untuk individu-individu yang terlibat. Ini berarti bahwa tujuan-tujuan harus mengandung resiko yang tinggi, sehingga akan mengejutkan atau menghalang-halangi individu yang terlibat.
3. Tujuan-tujuan harus mempunyai sifat sedemikian rupa, sehingga tujuan-tujuan tersebut sewaktu-waktu dapat disesuaikan sebagai jaminan situasi, terutama apabila tujuan-tujuan tersebut berbeda banyak.
4. Individu-individu harus diberi umpan balik yang seksama dan jujur mengenai prestasi mereka.
5. Individu-individu diberi tanggung jawab untuk suksesnya hasil dari pada kegiatan-kegiatan mereka. Tanggung jawab terhadap hasil-hasil ini harus merupakan tanggung jawab yang sungguh-sungguh
6. Penghargaan-penghargaan dan hukuman-hukuman dengan hasil kerja yang sukses atau yang gagal harus dihubungkan dengan selayaknya dengan tujuan-tujuan hasil kerja. Artinya harus ada penghargaan yang besar untuk hasil kerja yang besar dan sebaliknya hanya ada hukuman-hukuman yang ringan bagi yang mereka keagalannya sedikit.⁶⁰

Berdasarkan atas uraian tersebut maka yang dimaksud dengan motivasi berprestasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri orang-orang untuk berprestasi dan berusaha berprestasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi berprestasi dapat dikembangkan di suatu organisasi kependidikan dimana kebutuhan untuk menyelesaikan masalah adalah tinggi. Guru-guru akan bekerja lebih baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi. Guru-guru yang berhasil karena adanya motivasi berprestasi akan memberikan sumbangan yang berharga kepada pendidikan.

B. Kerangka Berpikir

1. Hubungan Antara Iklim Organisasi (X₁) dengan Kepuasan Kerja (Y)

⁵⁷ Robbins, *op cit*, p. 175

⁵⁸ McClelland, David C. et al, *The Achievement Motive* (New York: Irvington, Publisher, 1976) p. 320

⁵⁹ Brophy, Jere, R. *Educational Psychologi*, (Ne York: Longman, 1990) p. 2005

⁶⁰ Moekijat. *Manajemen Kepegawaian*. (Bandung: Alurni, 1989), p. 215

Iklim organisasi merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dengan pandangan yang positif. Iklim organisasi mempunyai kaitan dengan prestasi, motivasi, kepuasan, dan kinerja guru. Hal ini dikarenakan adanya interaksi antara Struktur/susunan organisasi yang terbuka, standard kinerja yang dinamis, rasa tanggung Jawab guru dalam melaksanakan tugas, Keterlibatan, keikutsertaan guru dalam organisasi, pengakuan atas hasil pekerjaan, Dukungan dari pimpinan, Komitmen guru dalam menjalankan tugas dengan kebutuhan dan kemampuan individu. Jika iklim organisasi kondusif, suasana lingkungan manusia yang familiar maka akan membuat guru menjadi termotivasi karena puasnya guru terhadap organisasi, namun sebaliknya jika iklim tidak kondusif maka mengakibatkan guru kurang bergairah dalam bekerja.

Kepuasan kerja guru bisa terjadi jika guru merasa memperoleh perasaan keadilan di dalam melakukan pekerjaan. Adanya iklim organisasi yang di rasa adil akan mendorong guru untuk segera mencapai kepuasan dalam bekerja. Iklim merupakan gambaran yang obyektif mengenai lingkungan kerja sedang kepuasan mereka tanggapan perasaan (negatif ataupun positif) mengenai lingkungannya. Jika guru menangkap keadaan lingkungan kerja secara positif maka tanggapan perasaan guru juga positif pula dalam menanggapi.

Dengan demikian dapat di duga ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja guru. Dapat dikatakan jika iklim organisasi kondusif maka guru akan puas, tetapi jika iklim organisasi tidak kondusif maka membuat guru menjadi tidak puas.

2. Hubungan Antara Motivasi Berprestasi (X_2) dengan Kepuasan Kerja (Y)

Untuk mencapai produktivitas dan tujuan organisasi diperlukan interaksi antara karakteristik individu yaitu jenis kebutuhan, sikap dan minat yang mengarah pada pencapaian prestasi, karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang individu serta karakteristik organisasi yang berpihak pada keberhasilan pekerjaan. Disamping itu masing-masing individu (guru) harus mempunyai kesanggupan dan berusaha untuk mendorong dirinya sendiri menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Tanpa adanya dorongan yang berasal dari dalam dirinya sendiri mustahil pekerjaan dapat terselesaikan. Pekerjaan mengajar merupakan pekerjaan yang sangat bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi masa depan siswa, sehingga dengan adanya manfaat dari tugas menjadi guru ini dapat menjadi motivasi pada diri seorang guru untuk menunjukkan hasil pekerjaannya yang berasal dari kreasi dan inovasi yang ada pada dirinya.

Seorang guru harus mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi dengan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan menunjukkan produktivitas yang tinggi. Hal ini menyangkut kebanggaan pribadinya sehingga ia akan termotivasi untuk bekerja keras, apalagi jika mendapat dukungan dari teman sekerja dan penghargaan dari pimpinan. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Semakin besar dukungan, dorongan dan rangsangan dan untuk mencapai keberhasilan maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada hubungan positif antara motivasi berprestasi guru dengan kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugasnya. Dapat dikatakan semakin tinggi motivasi berprestasi guru akan semakin puas guru dalam bekerja.

3. Hubungan Antara Iklim Organisasi (X_1) dan Motivasi Berprestasi (X_2) Secara Bersama - Sama Dengan Kepuasan Kerja (Y)

Persepsi guru atas iklim organisasi yang positif tingginya motivasi berprestasi guru akan berdampak pada kepuasan kerja guru. Suatu iklim organisasi yang sehat akan meningkatkan

motivasi berprestasi guru dimana dengan adanya iklim yang berpihak pada guru, guru akan merasa tertantang untuk bekerja berorientasi prestasi.

Adanya iklim organisasi yang yang memetingkan pekerja dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama, dan desentralisasi pengambilan keputusan bisanya akan menjurus ke prestasi kerja, berkurangnya perpindahan pekerja, berkurangnya biaya produksi, dan waktu latihan/pendidikan yang makin singkat.⁶¹ Iklim organisasi akan merangsang motivasi, dan prestasi serta menyediakan sarana pemuasan bagi kebutuhan penting guru sehingga dapat dikatakan bahwa dengan terdapatnya hubungan iklim dengan prestasi telah menunjukkan bahwa prestasi kerja dapat tercapai jika orang-orang mempunyai motivasi berprestasi. Kedua variabel tersebut memberi sumbangan yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga menimbulkan hubungan yang linear.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, diduga bahwa ada hubungan positif secara bersama-sama antara iklim organisasi dan motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin baik iklim organisasi dan semakin tinggi motivasi berprestasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki guru.

C. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoretis dan kerangka pikiran di atas maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Dengan perkataan lain makin baik iklim organisasi maka makin tinggi kepuasan kerja.
2. Terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja. Dengan perkataan lain makin tinggi motivasi berprestasi maka makin tinggi pula kepuasan kerja.
3. Terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara iklim organisasi dan motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja. Dengan perkataan lain, makin baik iklim organisasi dan makin tinggi motivasi berprestasi secara bersama-sama, maka makin tinggi pula kepuasan kerja.

[Kembali]

[Ke Bab 3]

⁶¹ ibid