

HUBUNGAN IKLIM SEKOLAH, BEBAN TUGAS, MOTIVASI BERPRESTASI, DAN KEPUASAN KERJA GURU DENGAN KINERJA GURU SD

Yovitha Yuliejantiningih

Program Pascasarjana MP Universitas Negeri Malang, Jl. Surabaya No. 6 Malang
yovitha@ikipgrismg.ac.id

***Abstract:** The purposes of the study are to find the description and empiric evidence about the correlation of school climate, teaching load, achievement motivation, and teacher's job satisfaction with teacher's performance. Sampling technique with proportional random, data collection used questionnaire, and data were analysed by descriptive and path analysis. The result of the descriptive analysis show that from five variables, achievement motivation was perceived on high category and teacher's performance is good, whereas the three variables were perceived on moderate category. Findings of the path analysis show: (1) there is no significant direct relation between school climate with achievement motivation; (2) there is positive direct relation and significant between teaching load with achievement motivation; (3) there is positive direct relation and significant between school climate with teacher's job satisfaction; (4) there is no significant direct relation between teaching load with job satisfaction; (5) there is positive direct relation and significant between achievement motivation with performance; (6) there is positive direct relation and significant between job satisfaction with performance; (7) there is positive direct relation and significant between school climate with performance; (8) there is positive direct relation and significant between teaching load with performance; (9) there is no significant indirect relation between school climate with performance by achievement motivation; (10) there is positive indirect relation and significant between teaching load with performance by achievement motivation; (11) there is positive indirect relation and significant between school climate with performance by job satisfaction; (12) there is no significant indirect relation between teaching load with performance by job satisfaction.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan memberikan bukti korelasi antara iklim sekolah, beban mengajar, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru. Teknik sampling dengan proporsional random sampling, pengumpulan data dengan angket, dan analisis data dengan analisis jalur. Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari lima variabel, motivasi berprestasi masuk kategori tinggi dan kinerja termasuk bagus. Hasil analisis jalur menunjukkan: (1) tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi; (2) ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara beban tugas dengan motivasi berprestasi; (3) ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kepuasan kerja guru; (4) tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara beban tugas dengan kepuasan kerja; (5) ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja; (6) ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja; (7) ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja; (8) ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara beban tugas dengan kinerja; (9) tidak ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja melalui motivasi; (10) ada hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan antara beban tugas dengan kinerja melalui motivasi berprestasi; (11) ada hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja melalui kepuasan kerja;

(12) tidak ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara beban tugas dengan kinerja melalui kepuasan kerja guru SD Negeri di Kota Mojokerto.

Kata-kata Kunci: kinerja guru, iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, kepuasan kerja.

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan hal yang mendapatkan perhatian dan kepedulian tinggi dari banyak pihak karena hasil kinerja mencerminkan tingkat produktivitas organisasi. Produktivitas di sini menyangkut efektivitas dan efisiensi. Kepedulian yang tinggi pada hasil kinerja berlaku pula di organisasi sekolah.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa kinerja adalah perwujudan kemampuan dan keterampilan intelektual serta sifat-sifat pribadi dalam bentuk perilaku atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu hasil kerja tertentu. Dalam suatu organisasi hasil kerja yang dicapai individu mengacu pada tujuan organisasi.

Pada organisasi sekolah tugas utama guru adalah mengajar. Untuk memiliki wewenang mengajar, guru wajib memiliki kemampuan berupa tingkat kemahiran yang diperoleh melalui pendidikan yang sesuai dari lembaga pendidikan tenaga keguruan dan dinyatakan dengan ijazah. Namun yang terpenting adalah mewujudkan kemampuan tersebut dalam perilaku melalui pelaksanaan tugas dalam situasi kerja yang relevan dan realistis (Khine dkk, 2004). Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja guru adalah perwujudan kemampuan dan keterampilan berdasarkan kewenangan yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas pokoknya, yaitu keterampilan mengajar. Namun pelaksanaan tugas tersebut tidak terlepas dari karakter pribadi yang membentuk kualitas personal dan menjejawantah dalam bentuk tanggung jawab profesi berupa kualitas profesional. Kinerja guru tersebut berfokus pada pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Guru memiliki sejumlah tugas tetapi tidak ada yang lebih penting dari mengajar. Keterampilan mengajar guru meliputi (1) rencana dan persiapan pembelajaran; (2) penguasaan bidang studi; (3) implementasi dan pengelolaan pembelajaran; (4) interaksi guru-siswa; (5) evaluasi; dan (6) pengelolaan kelas. Karakteristik pribadi dan keterampilan hubungan manusiawi merupakan hal yang

penting bagi keberhasilan kinerja guru (Thompson, 1998). Karakter pribadi tersebut membentuk kualifikasi personal yang terdiri atas (1) kesehatan; (2) cara berbicara guru; (3) penampilan; (4) kestabilan emosi; dan (5) disiplin guru. Sedangkan sehubungan dengan kewenangan yang dimiliki, guru memiliki tanggung jawab profesi yang terwujud dalam kualifikasi profesional. Kualifikasi profesional ini berupa (1) loyalitas pada sekolah; (2) hubungan kesejawatan; (3) hubungan dengan siswa; dan (4) hubungan dengan orang tua.

Ada banyak faktor yang memberi kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas atau kinerja guru, baik faktor eksternal maupun internal. Salah satu faktor eksternal adalah iklim sekolah. Menurut Owens (1995) iklim sekolah adalah suasana lingkungan kerja di sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah. Pengertian iklim sekolah tersebut mengandung 2 hal penting, yakni *pertama*, iklim sekolah merupakan persepsi dari para anggota sekolah yang bersangkutan terhadap berbagai aspek yang ada di lingkungan sekolah tersebut, baik aspek personal, sosial, maupun kultural. *Kedua*, iklim sekolah menyangkut afeksi yang membentuk pola perilaku yang selanjutnya menjadi karakteristik sekolah yang mempengaruhi atau membentuk perilaku warga di dalam sekolah.

Selanjutnya penelitian ini merujuk pada teori DeRoche (1985) yang membedakan iklim sekolah iklim sekolah menjadi 2, yaitu (1) iklim yang buruk atau negatif dan (2) iklim yang positif. Iklim sekolah yang negatif ada pada sekolah-sekolah dengan ciri-ciri sebagai berikut: a) kurang pengarahan; b) ada ketidakpuasan kerja; c) kurang komunikasi; d) terjadi pengucilan siswa; e) timbul frustrasi; f) produktivitas rendah; g) kreativitas dan inovasi kurang; h) terdapat keseragaman; i) rasa menghargai dan mempercayai kurang; j) apatis. Sebaliknya, iklim sekolah yang positif bercirikan hal-hal sebagai berikut: a) personil sekolah menyadari sebab-sebab suatu konflik dan melakukan sesuatu untuk menanggulangi; b) ketidakpuasan, kritik, dan konflik dipandang sebagai cara untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; c) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan ditanggung bersama; d) gagasan, saran, dan keterlibatan semua personil dihargai oleh kepala sekolah; e) angka ketidakhadiran siswa rendah; f) bangga terhadap sekolah; g) memiliki kepercayaan dan keterbukaan; h) produktivitas, kerja sama, dan

keterlibatan personil tinggi; i) mempunyai rasa bersatu dan dorongan untuk pembaruan; serta j) menunjukkan adanya perhatian dan kebersamaan

Faktor eksternal lain yang berpengaruh pada keberhasilan kinerja guru adalah beban tugas yang diemban guru. Di sekolah guru memainkan berbagai peran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Keseimbangan antara beban tugas yang diamanatkan kepada guru dengan kemampuan untuk melaksanakan perlu mendapatkan perhatian yang besar agar terwujud hasil seperti yang diharapkan. Keseimbangan ini berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas kinerja guru (Knezevich, 1984).

Beban tugas guru adalah banyaknya kerja atau tugas yang dilimpahkan oleh kepala sekolah kepada guru sebagai tenaga profesional dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran (Knezevich, 1984). Beban tugas guru ini dibedakan menjadi dua, yaitu 1) beban mengajar dan 2) tanggung jawab di luar kelas. Beban mengajar meliputi (a) jumlah siswa/besar kelas; (b) karakteristik umum siswa; (c) jumlah jam mengajar; dan (d) jumlah jam untuk persiapan. Sedangkan tanggung jawab di luar kelas meliputi (a) pengawasan tempat bermain siswa; (b) kegiatan ekstrakurikuler; (c) tugas-tugas administratif; dan (d) tugas-tugas tambahan guru.

Di samping dua faktor eksternal iklim sekolah dan beban tugas, kinerja guru ditentukan pula oleh faktor internal seperti motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi yang pada mulanya dicetuskan oleh Atkinson dan dikembangkan oleh David McClelland ini dapat diartikan sebagai dorongan untuk meraih keberhasilan atau mengerjakan sesuatu lebih baik daripada yang sudah dilakukannya. Dorongan ini disebut kebutuhan berprestasi atau *n Ach* dan/ keinginan untuk menghindari kegagalan (Robbins, 2003).

Guru-guru yang memiliki motivasi berprestasi atau *n Ach* (*need for achievement*) memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) berani mengambil risiko dengan memfungsikan keterampilan; (2) penuh semangat dan menyukai aktivitas-aktivitas baru; (3) memiliki tanggung jawab; (4) memiliki kebutuhan untuk mengetahui hasil yang dicapai; dan (5) mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi (Sergiovanni & Starratt, 1983). Ciri-ciri ini dapat disalurkan dan diwujudkan pada otonomi yang dimiliki guru dalam proses pembelajaran di

kelas. Selain itu guru dapat pula didesak untuk mengikuti dan menyesuaikan dengan tantangan-tantangan baru, bukan hanya dalam proses pembelajaran melainkan juga dalam hal berurusan dengan orang tua dan siswa.

Selain motivasi berprestasi, faktor internal lain yang memberikan kontribusi pada kinerja guru adalah kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja adalah pernyataan emosional hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaannya. Pernyataan tersebut dapat tersalur ke dalam sikap positif atau negatif terhadap pekerjaan tergantung pada pemenuhan kebutuhan individu yang membawa tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja (Robbins, 2003).

Seyfarth (1991) secara khusus mempelajari kepuasan kerja guru. Seyfarth membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru sebagai sumber-sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja guru. Ada 10 butir sumber kepuasan kerja guru dengan 4 butir peringkat tertinggi merupakan *intrinsic reward*, yaitu: (1) mengetahui bahwa guru telah “menjangkau” para siswa dan mereka telah belajar; (2) menikmati pengalaman dan/ atau penggunaan keterampilan; (3) pengembangan keterampilan personal (mental dan fisik); (4) aktivitas itu sendiri: pola, tindakan, dan dunianya; (5) persahabatan; (6) kesempatan untuk menggunakan pengaruh; (7) respek dari orang lain; (8) waktu untuk perjalanan dan liburan; (9) rasa aman dari penghasilan atau pekerjaan; dan (10) gaji. Selain 10 butir sumber kepuasan kerja tersebut ada 5 sumber ketidakpuasan guru, yaitu (a) kebosanan. Setelah rentang waktu yang singkat, mengajar menjadi pengulangan-pengulangan yang bagi beberapa orang membawa kebosanan; (b) adanya gangguan-gangguan yang memutus atau menghentikan kegiatan belajar yang sedang berlangsung di kelas; (3) kurangnya sarana dan prasarana untuk mengajar; 4) penugasan yang kurang tepat pada guru yang tidak menguasai suatu mata pelajaran atau kurang berminat dalam suatu mata pelajaran; dan 5) adanya anak bermasalah yang disebabkan oleh kegagalan keluarga atau kemiskinan, termasuk anak-anak yang mengalami keterbelakangan.

Berlandaskan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat diduga bahwa ada hubungan antara (1) iklim sekolah dan beban tugas dengan motivasi berprestasi, (2) iklim sekolah dan beban tugas dengan kepuasan kerja, serta (3) iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja.

Di lapangan, melalui wawancara secara lisan dengan beberapa orang guru diperoleh informasi bahwa dalam berkarya sebagai guru mereka tidak terlepas dari masalah. Masalah yang mereka hadapi antara lain adalah banyak tugas administrasi, sarana prasarana belajar kurang mendukung, dan motivasi belajar siswa kurang. Untuk mengetahui masalah yang aktual, maka dilakukan survai dengan menggunakan angket terbuka. Masukan dari angket tersebut adalah masalah-masalah yang mengganggu dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Berdasarkan kajian pustaka, masalah-masalah yang dikemukakan para guru tersebut merupakan indikator dari iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas perlu dilakukan penelitian untuk memperoleh bukti empiris mengenai hubungan iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja guru dengan kinerja guru. Sebelum mengkaji hubungan-hubungan di atas, iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru dideskripsikan. Selanjutnya hubungan tersebut dijabarkan secara lebih rinci menjadi sebagai berikut: (1) ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru; (2) ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara beban tugas dengan motivasi berprestasi guru; (3) ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kepuasan kerja guru; (4) ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara beban tugas dengan kepuasan kerja guru; (5) ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru; (6) untuk mengetahui ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru; (7) ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; (8) ada tidaknya hubungan langsung yang signifikan antara beban tugas dengan kinerja guru; (9) ada tidaknya hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja melalui motivasi berprestasi guru; (10) ada tidaknya hubungan tidak langsung yang signifikan antara beban tugas dengan kinerja melalui motivasi berprestasi guru; (11) ada tidaknya hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja melalui kepuasan kerja guru.

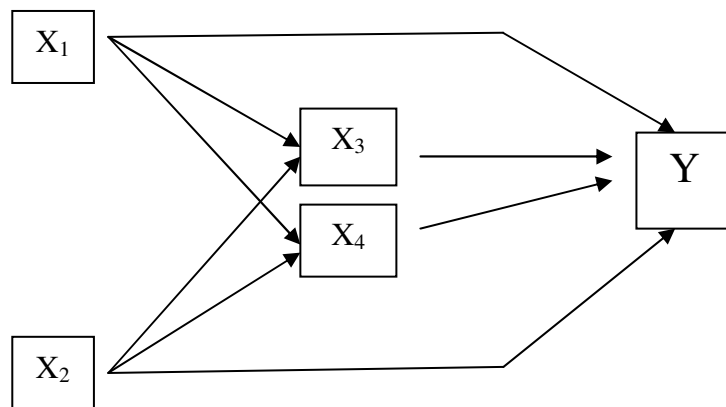
(12) ada tidaknya hubungan tidak langsung yang signifikan antara beban tugas dengan kinerja melalui kepuasan kerja guru.

METODE

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan hubungan antara iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja guru dengan kinerja guru. Selain itu penelitian ini juga berupaya memperoleh gambaran tentang iklim sekolah, beban tugas guru, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Metode untuk menganalisis yang sesuai dengan tujuan dan rancangan penelitian yang digunakan adalah *path analysis* atau analisis jalur. Ada tiga tahapan regresi yang ditempuh, yaitu *pertama*, motivasi berprestasi (X_3) dan kepuasan kerja (X_4) atas iklim sekolah (X_1); *kedua*, motivasi berprestasi (X_3) dan kepuasan kerja (X_4) atas beban tugas (X_2); dan *ketiga*, kinerja (Y) atas iklim sekolah (X_1), beban tugas (X_2), motivasi berprestasi (X_3), dan kepuasan kerja (X_4).

Hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dikemukakan dalam bentuk gambar berikut.



Keterangan:

X_1 = iklim sekolah

X_2 = beban tugas guru

X_3 = motivasi berprestasi guru

X_4 = kepuasan kerja guru

Y = kinerja guru

Populasi penelitian ini adalah guru-guru kelas yang berstatus sebagai guru tetap dan pegawai negeri sipil pada SD Negeri di Kota Mojokerto. Keseluruhan jumlah populasi adalah 316 orang guru kelas dari 54 SD. Besar sampel sejumlah 202 orang. Kelompok sampel ditentukan dengan teknik proporsional random sampling.

Instrumen yang dipergunakan untuk mengumpulkan data adalah angket. Sumber data adalah guru. Angket ini dipergunakan untuk mengungkapkan perasaan atau persepsi guru terhadap iklim sekolah, beban tugas guru, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Skala data kelima variabel penelitian adalah skala interval.

Data yang diperoleh dari uji coba angket dipergunakan untuk menguji validitas butir. Validitas yang dipergunakan adalah validitas isi. Untuk mengetahui validitas butir digunakan rumus korelasi Product Moment dari Pearson. Pada uji validitas ini digunakan taraf signifikansi 0,05.

Uji derajat keajegan alat ukur atau reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach dengan kriteria Gay(1985), yaitu koefisien 0,60–0,80 karena instrumen penelitian dipergunakan untuk menggali persepsi guru yang identik dengan instrumen skala sikap.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis persentase, analisis rerata, simpangan baku, dan analisis jalur (*path analysis*) atau regresi bertahap.

Analisis persentase dipergunakan untuk memperoleh gambaran tentang masing-masing variabel, yakni iklim sekolah, beban tugas guru, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Melalui analisis rerata diperoleh deskripsi tentang sifat-sifat kelompok (Gall, Gall, & Borg, 2003). Teknik ini juga dipergunakan untuk mengetahui peringkat skor rerata masing-masing variabel penelitian.

Untuk melihat hubungan antarvariabel baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung digunakan analisis jalur. Sebelum data dianalisis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang meliputi uji normalitas data, homogenitas varian, dan linearitas. Uji asumsi ini menggunakan metode grafik melalui program SPSS for Windows versi 11.0. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode grafik histogram. Sebaran data disebut normal jika grafik histo-

gram berada dalam kurve normal (Ekosusilo, 2005). Untuk menguji linearitas dalam penelitian ini dipergunakan kurve estimasi. Data disebut linear jika distribusi residual terstandar secara random terkumpul di sekitar garis horizontal yang melalui titik nol. Sedangkan untuk uji homogenitas varian dipergunakan grafik *standardized scatterplot*. Data disebut homogen jika bentuk sebaran nilai residual tidak membentuk pola tertentu (semakin membesar atau semakin mengecil) namun tampak random/acak.

Selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur. Pada penelitian ini terdapat 3 tahapan regresi. Pada blok *pertama* dimaksudkan mengetahui ada tidaknya hubungan langsung antara iklim sekolah (X_1) dan beban tugas guru (X_2) dengan motivasi berprestasi (X_3) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Pada blok *kedua* dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan langsung antara iklim sekolah (X_1) dan beban tugas guru (X_2) dengan kepuasan kerja guru (X_4) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Dan blok *ketiga* dimaksudkan untuk mengetahui hubungan kausal antara iklim sekolah (X_1), beban tugas guru (X_2), motivasi berprestasi (X_3), dan kepuasan kerja (X_4) dengan kinerja guru (Y). Hasil analisis tersebut selanjutnya ditafsirkan dan dipergunakan untuk menguji hipotesis. Tahapan berikutnya adalah menghitung besar sumbangan efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari kelima variabel penelitian, variabel motivasi berprestasi dipersepsi berklasifikasi tinggi dan kinerja tergolong baik, sedangkan ketiga variabel yang lain termasuk klasifikasi sedang, yaitu iklim sekolah cukup positif, beban tugas cukup berat, dan kepuasan kerja cukup puas.

Histogram uji normalitas data menunjukkan bahwa data dari kelima variabel penelitian berdistribusi normal; grafik *standardized scatterplot* menunjukkan bahwa residual terstandar tersebar secara acak yang berarti asumsi homogenitas varian terpenuhi; dan grafik kurve estimasi menggambarkan distribusi residual yang secara random terkumpul di sekitar garis horizontal sehingga berarti data

tersebut linear. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua uji asumsi terpenuhi.

Uji hipotesis blok *pertama* memberikan hasil sebagai berikut: (a) Koefisien korelasi iklim sekolah dengan motivasi berprestasi sebesar 0,126 dengan taraf signifikansi $0,56 > 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 1,93%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru; (b) Koefisien korelasi beban tugas dengan motivasi berprestasi sebesar 0,183 dengan taraf signifikansi $0,006 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 3,93%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara beban tugas dengan motivasi berprestasi guru; (c) Koefisien korelasi antara iklim sekolah dan beban tugas secara bersama-sama dengan motivasi berprestasi sebesar 0,246 dengan taraf signifikansi $0,001 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 5,86%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dan beban tugas dengan motivasi berprestasi guru; (d) Koefisien residual variabel dependen motivasi berprestasi pada jalur hubungan blok *pertama* sebesar 0,9690.

Uji hipotesis blok *kedua* memberikan hasil sebagai berikut: (a) Koefisien korelasi iklim sekolah dengan kepuasan kerja sebesar 0,578 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 33,23%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kepuasan kerja guru; (b) Koefisien korelasi beban tugas dengan kepuasan kerja sebesar 0,010 dengan taraf signifikansi $0,857 > 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 0,14%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara beban tugas dengan kepuasan kerja guru; (c) Koefisien korelasi antara iklim sekolah dan beban tugas secara bersama-sama dengan kepuasan kerja sebesar 0,580 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 33,37%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dan beban tugas dengan kepuasan kerja guru; (d) Koefisien residual variabel dependen kepuasan kerja pada jalur hubungan blok *kedua* sebesar 0,8142.

Uji hipotesis blok *ketiga* memberikan hasil sebagai berikut: (a) Koefisien korelasi iklim sekolah dengan kinerja sebesar 0,160 dengan taraf signifikansi $0,030 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 4,94%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; (b) Koefisien korelasi beban tugas dengan kinerja sebesar 0,122 dengan taraf signifikansi $0,049 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 2,45%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara beban tugas dengan kinerja guru; (c) Koefisien korelasi motivasi berprestasi dengan kinerja sebesar 0,226 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 6,71%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru; (d) Koefisien korelasi kepuasan kerja dengan kinerja sebesar 0,176 dengan taraf signifikansi $0,017 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 5,86%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru; (e) Hasil analisis jalur hubungan blok I menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi. Berdasarkan kesimpulan tersebut maka dapat disimpulkan pula bahwa tidak ada hubungan tidak langsung antara iklim sekolah dengan kinerja melalui motivasi berprestasi guru; (f) Koefisien hubungan tidak langsung antara beban tugas dengan kinerja melalui motivasi berprestasi (0,041) lebih kecil dari koefisien hubungan langsung antara beban tugas dengan kinerja (0,122). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung antara beban tugas dengan kinerja; (g) Koefisien hubungan tidak langsung antara iklim sekolah dengan kinerja melalui kepuasan kerja (0,102) lebih kecil dari koefisien hubungan langsung antara iklim sekolah dengan kinerja (0,160). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung antara iklim sekolah dengan kinerja; (h) Hasil analisis jalur hubungan blok *kedua* menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara beban tugas dengan kepuasan kerja. Berdasarkan kesimpulan tersebut maka dapat disimpulkan pula bahwa tidak ada hubungan tidak langsung antara beban tugas dengan kinerja melalui kepuasan kerja guru.

Hasil analisis data pada jalur hubungan blok *pertama* menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan motivasi berprestasi, padahal iklim sekolah yang positif kondusif untuk peningkatan produktivitas dan mendorong pembaruan. Tidak adanya hubungan antara iklim sekolah dan motivasi berprestasi disebabkan oleh adanya temuan bahwa guru-guru mayoritas memiliki motivasi berprestasi tinggi dan sangat tinggi yang bersifat permanen dan melekat sebagai salah satu karakteristik guru (Houston, 1985). Karakteristik yang demikian ini tidak mudah terpengaruh oleh situasi, termasuk oleh iklim sekolah.

Hasil analisis data yang lain menunjukkan bahwa beban tugas memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan motivasi berprestasi. Hal ini disebabkan oleh karakter individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi seperti yang dikemukakan Heckhausen (1967), yaitu (1) berorientasi pada keberhasilan, (2) berorientasi jauh ke masa depan, (3) menyukai tugas yang menantang dengan tingkat kesulitan yang cukup, (4) hemat waktu, artinya mereka senantiasa menghargai waktu dan menggunakannya seefisien dan seefektif mungkin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, (5) suka bekerja keras; mereka memiliki prinsip bahwa hanya dengan kerja keras hasil maksimal dapat dicapai, dan (6) suka bekerja sama dengan orang-orang yang dinilainya cakap sekalipun memiliki kepribadian yang tidak menyenangkan. Tugas yang semakin berat dan berisiko tidak dirasakan sebagai beban, sebaliknya dirasakan sebagai tantangan yang harus ditaklukkan hingga mencapai keberhasilan. Dan untuk itu mereka tidak segan-segan bekerja keras.

Dari hasil analisis regresi diketahui pula bahwa bahwa secara bersama-sama ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dan beban tugas dengan motivasi berprestasi. Sumbangan efektif kedua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen sebesar 5,86% sedangkan koefisien residual variabel motivasi berprestasi sebesar 0,9690. Ini berarti bahwa ada variabel lain yang memiliki pengaruh lebih kuat terhadap variabel motivasi berprestasi.

Variabel yang diduga memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi berprestasi antara lain adalah konsep diri seperti yang dikemukakan oleh Houston (1985). Houston mengemukakan bahwa pandangan, persepsi, atau penilaian seseorang terhadap dirinya dapat dijadikan acuan untuk memprediksi motivasi seseorang. Dengan kata lain, konsep diri mempengaruhi motivasi berprestasi individu.

Ahli yang lain, Hanson (1985) berpendapat bahwa otonomi yang dimiliki guru memberi kesempatan untuk menyalurkan motivasi berprestasi. Otonomi tersebut bukan hanya dalam proses pembelajaran di kelas, melainkan juga untuk mengikuti dan menyesuaikan dengan tantangan-tantangan baru, termasuk dalam hal menjalin kerja sama dengan orang tua dan siswa.

Hasil analisis data pada jalur hubungan blok *kedua* menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan kerja. Dalam kepuasan kerja umumnya pekerja mengembangkan sikap terhadap tempat kerjanya berdasarkan tiga hal, yaitu pembayaran, kondisi kerja, dan kerja itu sendiri. Akibat utama dari ketidakpuasan kerja antara lain adalah tidak masuk kerja dan pindah tempat kerja (Robbins, 2003).

Kepuasan kerja guru juga dipengaruhi oleh kondisi kerjanya (Seyfarth, 1991). Hasil penelitian nasional di Inggris Raya menemukan bahwa makin banyak masalah disiplin yang dihadapi oleh guru pemula, makin besar kemungkinan mereka meninggalkan pekerjaan mengajar. Mereka terdorong oleh perasaan kurang berhasil di kelas dan yang lain karena merasa bahwa secara temperamental atau intelektual tidak cocok dengan profesi guru.

Temuan lain adalah tidak ada hubungan yang signifikan antara beban tugas dengan kepuasan kerja guru. Berdasarkan hasil analisis rerata dapat diketahui bahwa menurut persepsi guru beban tugas yang disandang termasuk klasifikasi sedang, sementara guru-guru tersebut mayoritas adalah individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, bahkan sangat tinggi. Dari data tersebut dapat diduga bahwa beban tugas yang disandang kurang sesuai dengan kapasitas guru (di bawah kapasitas guru) sehingga tidak cukup menantang dan tidak membawa pada kepuasan kerja.

Dari hasil analisis regresi diketahui pula bahwa secara bersama-sama ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dan beban tugas dengan kepuasan kerja. Sumbangan efektif kedua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen sebesar 33,37%. Sumbangan efektif yang lebih besar diberikan oleh iklim sekolah. Dari penelitian ini diketahui pula bahwa koefisien residual variabel dependen kepuasan kerja sangat besar, yaitu 0,8142. Ini berarti bahwa ada variabel lain yang memiliki pengaruh lebih kuat terhadap variabel kepuasan kerja. Temuan tersebut antara lain didukung oleh pandangan Razik dan Swanson (1995). Dengan mengacu pada hasil penelitian Hawthorne yang mengangkat konsep hubungan manu-siawi, Razik dan Swanson mengemukakan bahwa kebutuhan sosial dan psikologis pekerja merupakan faktor penentu perilaku yang signifikan. Produktivitas pekerja akan meningkat bila dalam organisasi ada aktivitas hubungan manusiawi yang membawa kepuasan sosial dan psikologis pekerja.

Dipercaya pula bahwa kepuasan sosial menuntut kebebasan bersosialisasi dalam pelaksanaan tugas, sedangkan kepuasan psikologis dapat terpenuhi dengan memberi kesempatan kepada pekerja untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian akan diperoleh kepuasan yang lebih besar yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Dari hasil analisis data jalur hubungan blok *ketiga* diketahui bahwa ada hubungan langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dan kinerja guru. Karakteristik organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kinerja para individu di dalamnya. Iklim sekolah juga dapat mempengaruhi moral para siswa, yang berupa rasa bangga akan sekolahnya, rasa cocok dengan sekolahnya, serta ada sesuatu tak nyata yang disebut semangat bersekolah (*school spirit*). Demikian pula dengan timbulnya sikap-sikap negatif siswa yang disebut *ressentiment*. *Ressentiment* ini berasal dari tekanan-tekanan atau batasan-batasan terhadap perilaku siswa dan tuntutan akan penyesuaian terhadap sekolah yang di atas batas (Oliva, 1985). Hal ini menunjukkan bahwa iklim sekolah mempengaruhi sikap dan perilaku siswa yang selanjutnya mempengaruhi kinerja guru.

Temuan lain dari analisis data jalur hubungan blok III adalah terdapat hubungan yang signifikan antara beban tugas dan kinerja. Hal ini terjadi karena res-

ponden penelitian adalah individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi. Meningkatnya beban tugas tidak menurunkan kinerja, sebaliknya meningkatkan kinerja.

Hubungan tidak langsung antara iklim sekolah dan kinerja melalui motivasi berprestasi tidak terbukti dalam penelitian ini, karena pada jalur hubungan blok *pertama* ditemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan motivasi berprestasi. Hubungan tidak langsung antara beban tugas dan kinerja melalui motivasi berprestasi mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,041. Koefisien korelasi ini relatif kecil namun signifikan pada taraf kepercayaan 95%, meskipun lebih kecil dari koefisien korelasi hubungan langsung antara beban tugas dengan kinerja, yaitu 0,141. Hubungan tidak langsung antara beban tugas dengan kinerja melalui motivasi berprestasi ini sesuai dengan pendapat Everard dkk. (2004) bahwa tugas-tugas yang mengandung tantangan baru akan mendorong guru-guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyumbangkan sepenuhnya potensi dan keunggulan yang dimiliki kepada sekolah, termasuk usaha-usahanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa beban tugas berat berpengaruh terhadap kinerja asalkan disertai dengan motivasi berprestasi yang tinggi.

Hubungan tidak langsung antara iklim sekolah dan kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,102. Koefisien korelasi ini signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Temuan ini menunjukkan bahwa pada iklim sekolah yang terbuka guru merasakan kepuasan kerja. Kondisi ini memungkinkan guru untuk melaksanakan dan mencapai hasil kerja yang diharapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah yang positif berpengaruh pada kinerja asalkan disertai dengan kepuasan kerja.

Hubungan tidak langsung antara beban tugas dan kinerja melalui kepuasan kerja tidak terbukti karena pada analisis sebelumnya telah ditemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara beban tugas dan kepuasan kerja. Dengan demikian hubungan yang ada adalah hubungan langsung antara beban tugas dan kinerja.

Temuan yang lain membuktikan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Individu yang memiliki

motivasi berprestasi memang akan mempunyai semangat kerja yang tinggi, gigih, optimis, berorientasi ke depan, ingin mendapatkan umpan balik dari hasil kerjanya, berusaha untuk berprestasi dengan usaha sendiri, dan lebih mementingkan karya daripada insentif (Robbins, 2003). Ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi berprestasi akan berusaha mewujudkan kinerja dan mencapai hasil terbaik.

Temuan lain dari analisis data jalur hubungan blok III adalah terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Personil yang dapat memenuhi standar kerja karena sesuai dengan pengalaman dan kematangan akan membuat individu merasa bangga dengan kinerjanya sehingga mereka mencapai kepuasan kerja. Tercapainya kepuasan kerja berhubungan erat dengan kedisiplinan, moral kerja, dan menekan rendahnya *turn over* (Timpe, 1997).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan. Berdasarkan analisis rerata diperoleh gambaran bahwa dari kelima varia-bel penelitian rerata variabel motivasi berprestasi termasuk klasifikasi tinggi dan variabel kinerja termasuk klasifikasi baik. Ketiga variabel penelitian yang lain termasuk klasifikasi sedang, yaitu variabel iklim sekolah cukup positif, beban tugas cukup berat, dan kepuasan kerja cukup puas.

Iklim sekolah tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi, beban tugas memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi, namun keduanya secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Iklim sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan beban tugas tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun keduanya secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Iklim sekolah yang disertai dengan motivasi berprestasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, namun beban tugas yang disertai dengan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Sedangkan iklim sekolah disertai dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun beban tugas yang disertai dengan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Saran. Untuk meningkatkan iklim sekolah yang lebih positif, segenap personil sekolah perlu saling menghargai dan mempercayai, serta meningkatkan kerja sama dalam menanggulangi/memecahkan masalah/konflik yang ada.

Para guru supaya mempertahankan motivasi berprestasinya yang tinggi dan menyalurkan kebutuhan berprestasinya dalam proses pembelajaran dengan menciptakan pembelajaran yang menarik, menyenangkan, dan dengan menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi.

Para kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan perlu mengupayakan peningkatan iklim sekolah yang lebih positif dengan pembagian beban tugas yang sesuai kapasitas guru, membangun kebersamaan dan kekeluargaan di lingkungan kerja, serta menciptakan mekanisme kerja yang jelas dan transparan.

Pada sisi yang lain, untuk penyaluran motivasi berprestasi guru yang tinggi dan peningkatan kepuasan kerja guru, kepala sekolah dapat memberikan kepercayaan dan kewenangan yang lebih besar dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan sekolah dan tugas lembaga dengan tetap memperhatikan karakteristik dan kapasitas guru.

Para supervisor pendidikan perlu memperhatikan tingkat kinerja guru di sekolah-sekolah binaannya dalam rangka pengembangan dan membantu meningkatkan kinerja guru melalui supervisi pembelajaran yang terprogram.

Terakhir, para peneliti lain disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja namun belum diteliti, misalnya kompensasi, pelatihan, kepemimpinan kepala sekolah, dan lain-lain; atau menggunakan pendekatan lain, misalnya kualitatif agar ditemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh.

DAFTAR PUSTAKA

DeRoche, E.F. 1985. *How School Administrators Solve Problem*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Ekosusilo, M. 2005. *Uji Asumsi/Persyaratan Analisis Regresi Menggunakan Komputer Program SPSS*. Materi Penataran Bagi Para Dosen Universitas Veteran Bangun Nusantara Sukoharjo. Lembaga Penelitian Universitas Veteran Bangun Nusantara, Sukoharjo.

- Gall, M.D., Gall, J.P., & Borg, W.R. 2003. *Educational Research – An Introduction (7th ed.)*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Gay, L.R. 1985. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- Halpin, A.W. 1971. *Theory and Research in Administration*. London: Collier-MacMillan Limited.
- Hanson, E.M. 1979. *Educational Administration and Organizational Behavior (2nd ed.)*. Newton, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Heckhausen, H. 1967. *The Anatomy of Achievement Motivation*. New York: Academic Press.
- Knezevich, S.J. 1984. *Administration of Public Education (4th ed.)*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Khine, M.S., Lourdasamy, A., Lang, Q.C., & Wong, A.F.L. (Ed.). 2004. *Teaching and Classroom Management: An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Oliva, P.F. 1984. *Supervision for Today's Schools (2nd ed.)*. New York Longman, Inc.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education (5th ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Razik, T.A., & Swanson, A.D. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior (10th ed.)*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T.J., & Starratt, R.J. 1983. *Supervision: Human Perspectives (3rd .)*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Seyfarth, J.T. 1991. *Personnel Management for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Thompson, J.G. 1998. *Discipline Survival Kit for the Secondary Teacher*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Timpe, A.D. 1997. *Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Asri Media.