

UPAYA PENINGKATAN KINERJA GURU

Rivai M Simanjuntak

Mahasiswa AP/ PPs Unimed/ XIV/08

Abstrak

Kinerja guru adalah hasil yang ditunjukkan oleh guru dalam kesediaannya melakukan pekerjaan yang relevan dengan keterampilannya dalam bidang pengajaran meliputi: (1) quality of work atau kualitas hasil kerja; (2) capability atau kemampuan; (3) initiative atau prakarsa/inisiatif; (4) communication. Kepuasan kerja guru adalah sikap guru terhadap pekerjaan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang meliputi: (1) *Need fulfillment* (pemuhan kebutuhan); (2) *discreppancies* (perbedaan); (3) *value attainment* (pencapaian nilai); (4) *equity* (keadilan); dan (5) *dispositional/genetic components* (komponen genetik). Budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola dasar yang telah diciptakan dan dikembangkan dalam proses memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan ketika mengelola integrasi internal beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang meliputi : (1) mekanisme primer/utama berupa, a) perhatian, b) reaksi terhadap krisis, c) pembuatan model peran, d) alokasi penghargaan, e) kriteria untuk seleksi dan pemberhatian; dan (2) mekanisme sekunder, yaitu : a) rancangan sistem dan prosedur, b) rancangan struktur organisasi, c) rancangan fasilitas, d) cerita, legenda dan mitos, dan e) pernyataan formal. Kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai kemampuan penilaian untuk mengenali diri sendiri dan orang lain serta mengintegrasikannya sehingga dapat mengelola emosi terhadap diri sendiri dan emosi terhadap orang lain meliputi: (1) kemampuan penilaian untuk mengenali diri terdiri dari : a) kesadaran diri, b) manajemen diri, dan c) motivasi diri; dan (2) kemampuan penilaian untuk mengenali diri orang lain terdiri dari : a) empaty, dan b) keterampilan sosial.

Kata Kunci : *Kinerja Guru, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja*

PENDAHULUAN

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Sejalan dengan itu Sagala (2008:41) menyatakan "Melalui pendidikan yang tepat dan berkualitas, seorang anak mempunyai bekal untuk meraih masa depan yang gemilang sebagaimana yang diinginkannya". Selanjutnya Rusmana (2007:2) menyatakan pembelajaran merupakan proses pembudayaan dalam arti pembelajaran menjadi wahana untuk terjadinya penyampaian budaya ilmiah dan kebudayaan kehidupan kepada siswa sebagai generasi penerus.

Guru merupakan bahagian yang begitu penting di dalam organisasi pendidikan dan memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Ketika orang tua mendaftarkan anaknya ke sekolah, pada saat itu juga ia menaruh harapan terhadap guru, agar anaknya dapat berkembang secara optimal.

Kita merasa terharu dan terkesan disaat kita mendengar syair lagu: *"kita jadi bisa, Menulis dan membaca, Dari siapa , kita jadi tahu, beraneka bidang ilmu, dari siapa..... kita jadi pintar dibimbing Pak Guru, kita jadi pandai dibimbing Bu Guru, gurulah pelita penerang dalam gulita, jasmu*

tiada tara. Lagu ini mewakili impian dan harapan murid-murid, yaitu mempunyai guru yang baik hati, mengajar menulis dan membaca dengan ramah, bagai pelita yang dapat menerangi serta memahami perasaan anak didik dan mampu membimbing dengan sepenuh hati agar murid-murid itu nanti bisa menjadi orang yang berguna kelak di kemudian hari.

Sebagai seorang guru yang baik, seyogyanya kita lebih memahami pengertian mengenai pendidikan itu sendiri sesuai dengan Undang-undang Sisdiknas no 19 tahun 2003, pendidikan diartikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Secara konsep guru memiliki peran utama dalam sistem pendidikan, namun dalam prakteknya masih dijumpai bahwa guru itu tidak memiliki kemandirian dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang guru. Kebanyakan guru bekerja atas dasar instruksi dari atasan, bukan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru, oleh karenanya pemberdayaan menjadi masalah yang krusial yang mengakibatkan banyak guru tidak efektif mengajar.

Kesalahan guru dalam memahami profesinya akan mengakibatkan bergesernya fungsi guru secara perlahan-lahan. Pergeseran ini telah menyebabkan dua pihak yang tadinya sama-sama membawa kepentingan dan saling membutuhkan, yakni guru dan siswa, menjadi tidak lagi saling membutuhkan. Akibatnya suasana belajar sangat memberatkan, membosankan, dan jauh dari suasana yang membahagiakan.

Dari sinilah konflik demi konflik muncul sehingga pihak-pihak didalamnya mudah frustrasi lantas mudah melampiaskan kegundahan dengan cara-cara yang tidak benar. Hal ini menandakan ketidakpuasan seorang guru sehingga kinerjanya juga tidak baik. Hal ini terus berlangsung maka kualitas pendidikan kita akan semakin terpuruk bahkan negara ini akan semakin miskin dan melarat.

LANDASAN TEORI

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja atau keberhasilan guru dalam mengajar baik dari dalam maupun dari luar diri guru itu sendiri ditemukan oleh beberapa peneliti. Teori jalur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House, merupakan model kontinjensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian kepemimpinan Ohio mengenai awal dan pertimbangan serta teori pengharapan pada motivasi. Dalam teori sasaran Robbins (2006:448) mengatakan bahwa kinerja itu dipengaruhi oleh perilaku pemimpin, faktor kontingensi lingkungan, dan faktor kontingensi bawahan. Selengkapnya dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:

Perilaku pemimpin direktif adalah otokratis, tidak ada partisipasi bawahan, perintah khusus dari pemimpin. Kepemimpinan partisipatif meminta dan menggunakan saran-saran bawahan membuat keputusan. Kepemimpinan berorientasi prestasi pemimpin mengajukan tantangan untuk menarik dan merangsang bawahan mencapai tujuan serta melaksanakannya. Kepemimpinan suportif selalu bersedia menjelaskan mudah didekati. Pengaruh positif pada pekerja dengan tugas tertekan, Blanchard (1982:178)

Faktor kontingensi lingkungan yaitu struktur tugas mencakup apakah tugas mempunyai definisi, deskripsi pekerjaan dan prosedur kerja yang jelas dan pasti. Sistem wewenang formal mencakup jumlah kekuasaan yang digunakan pemimpin serta apakah kebijaksanaan dan pengaturannya. Membatasi perilaku bawahan karakteristik kelompok kerja mencakup tingkat pendidikan bawahan dan kualitas hubungan diantara bawahan satu sama lain.

Faktor kontingensi bawahan yaitu fokus kendali yang mencakup tentang keyakinan diri.

Pengalaman mencakup masa kerja, pelatihan, penataran, perbandingan, situasi, mutu dan keanekaragaman pengalaman, persepsi, kemampuan mencakup inteligensi, keterampilan dan potensi yang dimiliki bawahan.

1. Kinerja Guru

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya. Jika dilihat dari asal katanya kata kinerja adalah terjemahan dari *performance*, yang menurut kamus bahasa Inggris bersal dari kata "to perform" dengan beberapa "entries" yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar; (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Menurut Stolovitch and Keeps (1992) dalam Riduan (2008:189) menyatakan kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Gibson (2000:110) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Selanjutnya disatu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif, disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Prestasi kerja atau kinerja adalah sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh inteligensi/pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Mitchel, dan Larson (1987:343) mengemukakan dalam suatu *area of performance*, tentang aspek-aspek kinerja meliputi: (1) *quality of work* atau kualitas hasil kerja; (2) *capability* atau kemampuan/Intelligence; (3) *initiative* atau prakarsa/inisiatif; (4) *communication* atau komunikasi; dan (5) *promptness* atau ketepatan waktu.

Sumber-sumber yang menyebabkan kinerja yang tidak efektif adalah budaya organisasi. Menurut Robbin (2003:110) kinerja dan kepuasan kerja berpotensi meningkat jika nilai-nilai budayanya sesuai dengan organisasi tersebut. Itu sebabnya perilaku beragam dari setiap individu harus dipadukan secara integral sesuai dengan tujuan organisasi agar tujuan organisasi tersebut akan cepat tercapai sesuai dengan visi- misi yang telah ditetapkan.

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif mengerjakan sesuatu tanpa

pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, tetapi tergantung kepada jenis tugas yang akan dikerjakan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Robbins (2006:341) bahwa dampak ukuran pada kinerja bergantung kepada jenis tugas yang dikerjakan. Selanjutnya dikatakan kelompok besar lebih efektif untuk kegiatan mencari fakta, sedangkan kelompok kecil lebih efektif pada tugas-tugas pengambilan tindakan.

Oleh karena itu seseorang yang mau melaksanakan suatu tugas terlebih dahulu merencanakan apa yang hendak dikerjakan, seperti apa yang dikemukakan Scott, dkk (2007:364) bahwa sebuah rencana program merepresentasikan teori kerja tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1994:25-28) menyatakan bahwa ada tiga perspektif kinerja, yaitu: (1) kinerja individu, berupa kontribusi kerja karyawan sesuai status dan perannya dalam organisasi; (2) kinerja tim (kelompok), berupa kontribusi yang diberikan oleh karyawan secara keseluruhan; dan (3) kinerja organisasi adalah kontribusi nyata dari kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Penilaian kinerja bentuknya berupa pengukuran terhadap efisiensi dan efektivitas suatu institusi. Drucker (1978:78) juga menyatakan kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh efektivitas organisasi tersebut.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah dilakukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu menurut Kreitner dan Kinicki (2001:302) orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan diantaranya: (1) dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan individu; (2) mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja; (3) mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya; dan (4) harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar.

Sebelum membuat sistem pengukuran kinerja perlu didesain agar sistem pengukuran kinerja dapat diperoleh informasi yang lebih bermakna, dapat dipergunakan dan nilai tambah yang benar. Menurut Harbour (1997:67) hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam membuat desain adalah (1) pengukuran mendorong perilaku, perlu dipastikan bahwa mengukur sesuatu benar-benar membantu mencapai sasaran kinerja yang diharapkan; (2) mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian, dan juga faktor dalam proses memengaruhi hasil kerja

dan penyelesaian; (3) sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya dengan demikian, perlu memfokuskan pada beberapa pengukuran yang kritis; (4) untuk memastikan kegunaan dan relevansi, pengukuran kinerja spesifik perlu dikaitkan pada pengguna spesifik berdasar nama atau jabatan ; (5) mengembangkan ukuran dan sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup atas perubahan negatif, sistem pengukuran kinerja yang baik memberikan informasi yang benar kepada orang yang benar pada waktu yang benar dan dalam format yang benar pula ; dan (6) penyajian pengukuran kinerja harus mudah dan cepat dipahami yaitu sederhana, spesifik dan relevan.

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat obyektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama dengan kriteria yang diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara obyektif dan adil. Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998:272) adalah a) dikaitkan dengan tujuan strategi dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja, b) relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan, c) memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkahlaku mereka, d) mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran, e) dapat didiversifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan menginformasikan tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi, f) menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data, g) mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan, dan h) bersifat komprehensif mencakup semua aspek kinerja. Tingkat kecenderungan kinerja guru termasuk pada kategori cukup, maka dalam hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan hal-hal yang dapat menumbuhkan atau membangun kinerja guru yang lebih baik, sehingga kinerja guru akan semakin baik dalam hal ini guru memberikan pembelajaran kepada siswa.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kinerja guru adalah hasil yang ditunjukkan oleh guru dalam kesediaannya melakukan pekerjaan yang relevan dengan keterampilannya dalam bidang pengajaran meliputi: (1) quality of work atau kualitas hasil kerja; (2) capability atau kemampuan; (3) initiative atau prakarsa/inisiatif; (4) communication.

2. Hakekat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan seseorang dalam merasakan pekerjaannya. Jika dilihat dari asal katanya kata kepuasan kerja adalah terjemahan dari *Job satisfaction*. Menurut Gibson (2000:106) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai

sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka.

Pandangan senada dikemukakan Kepuasan kerja merupakan respons *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001:224). Kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Ketidakpuasan seseorang dapat diungkapkan dalam sejumlah cara. Ada beberapa tindakan yang dilakukan oleh guru akibat dari kepuasan kerja guru dan mempunyai tanggapan yang berbeda satu sama lain yaitu: (1) *exit*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri; (2) *voic*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan mendiskusikan masalah dengan atasan dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan; (3) *loyalt*, ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar; dan (4) *neglec*, ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa seseorang dapat mempengaruhi variabel lain dengan meningkatkan kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001:226) adalah : a) *motivation* (motivasi), b) *Job involvement* (pelibatan kerja), c) *Organizational citizenship behavior* (perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya), d) *Organizational commitment* (komitmen organisasi), e) *Absenteeism* (kemangkiran), f) *Turnover* (perputaran), g) *Perceived Stress* (perasaan stres), h) *Job Performance* (prestasi kerja/ kinerja).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:225) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu : (1) *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan) kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan; (2) *discreppancies* (perbedaan) kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan; (3) *value attainment* (pencapaian nilai) kepuasan merupakan

hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting; (4) *equity* (keadilan) kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja; dan (5) *dispositional/genetic components* (komponen genetik) kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Penilaian seseorang atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya adalah merupakan gabungan penilaian yang kompleks dari sejumlah elemen yang lain untuk diukur. Tingkat kecenderungan kepuasan kerja guru termasuk pada kategori cukup, maka dalam hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja guru kearah yang lebih sempurna atau baik. Hal ini dilakukan untuk lebih memperbaiki atau meningkatkan kepuasan kerja guru artinya agar guru semakin lebih puas dalam melaksanakan tugas dalam hal ini pembelajaran kepada siswa.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kepuasan kerja guru adalah sikap guru terhadap pekerjaan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang meliputi: (1) *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan); (2) *discreppancies* (perbedaan); (3) *value attainment* (pencapaian nilai); (4) *equity* (keadilan); dan (5) *dispositional/genetic components* (komponen genetik).

3. Hakekat Budaya Organisasi

Budaya merupakan tingkah laku dan gejala sosial yang menggambarkan identitas dan citra suatu masyarakat. Budaya setiap orang berbeda dengan orang lain, budaya itu ansich tidak dapat disebut buruk dan baik, karena itu setiap orang atau kelompok adalah berbudaya. Menurut Luthans (2006:47) Budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial.

Budaya organisasi adalah pola sikap dan perilaku yang dilaksanakan dari setiap individu dalam kelompok organisasi yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Hoy dan Miskel (1997:246) mengemukakan budaya organisasi adalah usaha untuk mendapatkan perasaan, kesan, suasana, karakter, atau gambaran yang mengandung norma-norma, nilai-nilai, idiologi-idiologi, dan sistem-sistem yang timbul dari organisasi.

Semua organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan juga permasalahan adaptasi eksternal. Sasaran dan strategi tidak dapat dicapai secara efektif tanpa upaya kerjasama dan kestabilan wajar dari keanggotaan dari organisasi. Perlu kita sadari bahwa fungsi utama dari

budaya adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, yang karenanya mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan.

Perubahan dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu perubahan dalam budaya organisasi. Dengan mengubah budaya sebuah organisasi, manajemen puncak secara tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku daripada anggota organisasi. Menurut Robbins (2006:719) budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para anggota pemahaman yang jelas tentang cara penyelesaian tugas disekitarnya. Selanjutnya dikatakan budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku atau etika anggota organisasi.

Menurut Burhanuddin (1996:1) Etika adalah sebuah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai dan norma moral yang menentukan dan terwujud dalam sikap dan pola perilaku hidup manusia, baik secara pribadi maupun organisasi. Hit dan Hoskisson (1996:50) mengemukakan bahwa etika dan nilai merupakan inti dari suatu masyarakat, maka etika dan nilai perilaku tersebut seringkali mendorong perubahan demografi, ekonomi, politis, hukum dan teknologi.

Bambang, dkk (2009:16) mengemukakan bahwa nilai perilaku yang ditunjukkan oleh individu sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut oleh individu tersebut, serta nilai-nilai yang berlaku dan berkembang dalam organisasi yang kemudian menjadi suatu kebiasaan yang berakumulasi menjadi budaya yang akan dianut oleh organisasi tersebut. Perilaku tersebut secara umum adakalanya dituangkan kedalam berbagai ketentuan atau aturan yang harus dipatuhi oleh setiap anggota organisasi. Perilaku yang telah disepakati bersama oleh setiap anggota organisasi akan mewarnai setiap tindakan individu dalam berinteraksi dengan individu yang lain, inilah yang disebut dengan etika organisasi. Perilaku ini akan dianut oleh anggota individu sehingga menjadi suatu kebiasaan, kebiasaan ini lama kelamaan menjadi suatu budaya dalam organisasi yang akan menjadi ciri khas organisasi bersangkutan.

Adanya interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi akan mewujudkan perilaku organisasi. Dari itu dapat dikatakan dalam suatu organisasi terdapat dua kepribadian, yaitu kepribadian perseorangan dan kepribadian organisasi. Gabungan kedua kepribadian tersebut harus saling menunjang untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku organisasi inilah yang kemudian diwujudkan dalam tindakan individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Setiap individu memiliki karakter dan sifat yang berbeda satu sama lain. Perilaku individu tersebut sangat dipengaruhi oleh berbagai hal, baik yang timbul dari dalam dirinya maupun karena pengaruh lingkungannya. Pengaruh yang cukup besar yang datang dari dalam individu sendiri antara lain meliputi kemampuan dan kebutuhan individu yang bersangkutan dalam berbagai aspek kehidupan. Hal lain yang juga cukup berpengaruh dalam diri seseorang adalah keyakinan terhadap sesuatu hal, baik yang bersumber dari nilai-nilai agama, maupun budaya, pengalaman serta harapan yang ingin dicapainya. Karakteristik tersebut akan dibawa oleh individu ketika berinteraksi dengan individu yang lain dalam organisasi atau lingkungannya yang akan memengaruhi perilaku organisasi.

Falsafah organisasi sebagai sekumpulan prinsip yang berfungsi sebagai pengarah serta sikap yang mendarah daging yang mampu mengkomunikasikan tujuan, rencana dan berbagai kebijakan serta prinsip yang tampak pada sikap, etika, dan tindakan yang berlangsung diseluruh jenjang organisasi pengambil kebijakan. Menurut Sagala (2007:78) sebuah falsafah organisasi menempatkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi yang membimbing tingkah laku anggotanya dalam seluruh aspek kegiatan organisasi. Selanjutnya dikatakan nilai-nilai tersebut menggambarkan kebijakan organisasi yang dapat menyediakan garis pedoman organisasi yang didalamnya rencana disusun, tujuan-tujuan ditetapkan dan strategi-strategi ditentukan, diimplementasikan dan diawasi.

Organisasi memiliki visi, misi dan tujuan strategis yang diharapkan akan dicapai melalui interaksi dan kerja sama seluruh anggota organisasi. Sebagai anggota organisasi individu dituntut untuk menyesuaikan diri dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Setiap orang dalam organisasi memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang sesuai dengan kedudukan dan perannya dalam organisasi. Selain itu, penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya juga turut memengaruhi perilaku individu dalam organisasi, kesemuanya ini disebut sebagai karakteristik organisasi.

Budaya organisasi dapat dipengaruhi dengan beberapa cara. Menurut Schein (1992) dalam Yukl (2007:335) menyatakan ada dua mekanisme menawarkan potensi terbesar untuk ditamankan dan menguatkan aspek budaya, yaitu : (1) mekanisme utama berupa, a) perhatian, para pemimpin menyampaikan prioritas, nilai dan perhatian mereka dengan pilihan mereka akan hal-hal yang akan ditanyakan, diukur, diberikan komentar, dipuji dan dikecam, b) reaksi terhadap krisis, seorang pemimpin yang setia mendukung nilai yang menyertai bahkan saat dibawah tekanan untuk tindakan bijaksana

menyampaikan dengan jelas bahwa nilai-nilai itu amatlah penting, c) pembuatan model peran, para pemimpin dapat menyampaikan nilai dan harapan dengan tindakan mereka sendiri khususnya tindakan yang memperlihatkan kesetiaan, pengorbanan diri dan pelayanan diluar panggilan tugas, d) alokasi penghargaan, kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengelakasikan penghargaan memberikan tanda apa yang dihargai oleh organisasi, dan e) kriteria untuk seleksi dan pemberhatian, para pemimpin menyampaikan nilai dan perhatian dengan memberikan informasi realistis tentang kriteria dan persyaratan untuk keberhasilan dalam organisasi; dan (2) mekanisme sekunder, yaitu : a) rancangan sistem dan prosedur. Anggaran formal, sesi yang direncanakan, laporan, tinjauan kinerja, dan program perkembangan manajemen dapat digunakan untuk menekankan beberapa aktivitas dan kriteria. Sebuah pilihan untuk formalitas mencerminkan nilai yang kuat mengenai kendali dan perintah, b) rancangan struktur organisasi. Rancangan struktur seringkali dipengaruhi oleh asumsi mengenai hubungan internal atau teori implisit atas manajemen dibandingkan dengan persyaratan aktual untuk adaptasi efektif terhadap lingkungan, c) rancangan fasilitas. Para pemimpin dapat merancang fasilitas untuk mencerminkan nilai dasar yaitu semua orang adalah konsisten dengan nilai egalitarian (semua orang adalah sama), d) cerita, legenda dan mitos. Cerita tentang peristiwa penting dan orang-orang dalam organisasi membantu memindahkan nilai dan asumsi namun cerita dan mitos lebih menjadi sebuah refleksi dari budaya daripada faktor penentunya, dan e) pernyataan formal. Pernyataan publik dari nilai-nilai oleh pemimpin dan pernyataan nilai secara tertulis, piagam dan filosofi dapat berguna sebagai tambahan bagi mekanisme lain.

Semua organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan juga permasalahan adaptasi eksternal (Yukl,2007:335). Sasaran dan strategi tidak dapat dicapai secara efektif tanpa upaya kerjasama dan kestabilan wajar dari keanggotaan dari organisasi. Fungsi uatam.

Dari uraian di atas budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola dasar yang telah diciptakan dan dikembangkan dalam proses memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan ketika mengelola integrasi internal beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang meliputi : (1) mekanisme primer/utama berupa, a) perhatian, b) reaksi terhadap krisis, c) pembuatan model peran, d) alokasi penghargaan, e) kriteria untuk seleksi dan pemberhatian; dan (2) mekanisme sekunder, yaitu : a) rancangan sistem dan prosedur, b) rancangan struktur organisasi, c) rancangan fasilitas, d) cerita, legenda dan mitos, dan e) pernyataan formal.

4. Hakekat Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional berasal dari bahasa Inggris "*Emotional Intelligence*". Dalam kamus bahasa Inggris yang berarti penuh perasaan hati atau menggebu. Emosi adalah perasaan kuat yang diarahkan ke seseorang atau sesuatu emosi juga merupakan reaksi terhadap obyek, emosi nampak pada saat senang terhadap sesuatu, marah terhadap seseorang dan takut terhadap sesuatu Robbins (2006:143). Selanjutnya dikatakan emosi dapat berubah menjadi suasana hati ketika seseorang kehilangan fokus pada obyek kontesktual. Bila seseorang rekan kerja mengkritik kita karena cara kita berbicara kepada orang lain kita mungkin akan menjadi marah terhadapnya, artinya kita menunjukkan emosi (kemarahan) terhadapnya, tetapi pada hari itu kita mendapati diri kita secara umum tidak bersemangat. Kita tidak dapat menganggap perasaan ini disebabkan oleh peristiwa tertentu, kita hanya merasa tidak normal keadaan ini menunjukkan suasana hati.

Emosi merupakan perasaan yang kuat yang menuntut perhatian dan besar kemungkinannya mempengaruhi proses dan perilaku kognitif, (Yukl, 2007:237). Selanjutnya dijelaskan beberapa contoh emosi meliputi kemarahan, ketakutan, kesedihan, kegembiraan, rasa jijik, malu, terkejut, dan cinta. Bahkan setelah intensitas dari emosi itu menghilang, hal ini masih bertahan sebagai *mood* yang positif atau negatif, yang juga dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan.

Menurut Yukl (2007:237) menyebutkan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengintegrasikan emosi dan alasan sedemikian rupa, sehingga emosi digunakan untuk memudahkan proses kognitif, dan emosi dikelola secara kognitif. Juga terlihat adanya hubungan antara kecerdasan emosional, yang terutama dikonseptualisasikan sebagai keterampilan, dengan ciri kepribadian seperti kematangan emosional, pengawasan diri, keyakinan diri dan orientasi pada keberhasilan.

Menurut Mayer dan Salovey dalam Luthans (2006:332) menyebutkan kecerdasan emosi sebagai subset kecerdasan sosial yang mencakup kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain, membedakan emosi dan perasaan, dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun pemikiran dan tindakan. Stein dan Howad (2003:29) juga mendefenisikan kecerdasan emosional yaitu serangkaian kecakapan yang memungkinkan kita melapangkan jalan di dunia yang rumit, aspek pribadi, sosial, dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang pernah misteri dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari.

Hatch dan Gardner dalam Goleman (2009:166) mengidentifikasi komponen-komponen kecerdasan antar pribadi yaitu : (1) mengorganisir kelompok, keterampilan esensi seseorang pemimpin menyangkut memprakarsai dan mengkoordinasi upaya menggerakkan orang.; (2) merundingkan pemecahan, bakat seseorang mediator yang mencegah konflik atau menyelesaikan konflik-konflik yang meletup; (3) hubungan pribadi yaitu empati dan menjalin hubungan, bakat ini memudahkan untuk masuk kedalam lingkup pergaulan atau untuk mengenali dan merespons dengan tepat akan perasaan dan keprihatinan orang lain atau seni menjalin hubungan; (4) analisis sosial, yaitu mampu mendeteksi dan mempunyai pemahaman tentang perasaan, motif dan keprihatinan orang lain.

Goleman (1998:318) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah (1) kemampuan untuk mengenali diri yaitu : a) dimensi kesadaran diri, dengan karakteristik pemahaman diri mengenai pengetahuan tentang perasaan sebenarnya pada satu kejadian, b) dimensi manajemen diri, dengan karakteristik menangani emosi untuk memudahkan, bukannya menghalangi tugas, dan c) dimensi motivasi diri dengan karakteristik tetap pada tujuan yang diinginkan mengatasi impuls emosi negatif dan menunda gratifikasi untuk memperoleh hasil yang diinginkan; dan (2) kemampuan untuk mengenali orang lain yaitu : a) dimensi empaty, dengan karakteristik memahami dan sensitif terhadap perasaan orang lain, dapat merasakan apa yang dirasakan dan diinginkan orang lain, dan b) dimensi keterampilan sosial, dengan karakteristik kemampuan membaca situasi sosial, lancar dalam berinteraksi dengan orang lain dan membentuk jaringan, dapat menuntun emosi dan tindakan orang lain.

Sementara itu Manullang (2005:14) juga menjelaskan kecerdasan emosional yaitu :

Kecerdasan emosional didukung oleh pola pikir EQ yang sifatnya integralistik yang terjalin dalam bentuk asosiatif. Kecerdasan emosional dengan pola pikir integralistik menampilkan sosok diri autentik internal dalam ekspresinya. Dalam dirinya tidak ada pura-pura bahkan memiliki tingkat kejujuran yang tinggi. Selanjutnya dikatakan Apa yang terjadi di lingkungan sekitar adalah hasil reaksi emosional dan biasanya diputuskan atas dasar pertimbangan pengetahuan dan fakta yang kurang lengkap, bahkan seseorang yang cerdas secara intelektual, tetapi kurang cerdas secara emosional sering kali bertindak kurang rasional.

Kecerdasan emosional relevan bagi efektifitas kepemimpinan dalam banyak cara. Menurut Yukl (2007:23) mengemukakan kecerdasan emosional dapat membantu pemimpin untuk memecahkan

masalah yang rumit, membuat keputusan yang lebih baik, merencanakan bagaimana menggunakan waktu secara efektif, mengadaptasikan perilaku dengan situasi dan mengelola krisis. Selanjutnya dikatakan seseorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan memiliki wawasan yang lebih besar tentang jenis daya tarik rasional atau emosional yang paling mungkin menjadi efektif dalam sebuah situasi tertentu.

Keterampilan mengenali perasaan seseorang dengan menjalin hubungan dengan cepat dan lancar, memperhatikan nasib, memberi hiburan adalah melukiskan suatu bakat keterampilan emosional. Keterampilan-keterampilan seperti itu merupakan kuncup-kuncup bakat yang akan matang seiring dengan waktu.

Ketidak mampuan seseorang dalam mengembangkan kecerdasan emosionalnya akan dapat menghilangkan kesadarannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Manullang (2005:141), kekeliruan dalam mengembangkan pola pikir EQ akan dapat mengakibatkan individu menderita aleksitimia yaitu suatu keadaan dimana seseorang tidak tahu apa yang dirasakannya. Goleman (1999: 510) berpendapat penderita aleksitimia, selain bingung mengerti perasaan dirinya sendiri, penderita ini juga bingung apabila orang lain mengungkapkan perasaan kepadanya.

Seseorang yang mampu menyesuaikan diri dengan suasana hati individu lain atau dapat berempati dengan orang lain menunjukkan bahwa tingkat pengaturan emosionalitasnya tinggi, hal ini akan memudahkan penyesuaian diri dalam lingkungannya. Wibowo (2009:212) mengemukakan seseorang yang sedang dalam kondisi tidak dapat mengendalikan emosinya, sebaiknya mengerjakan pekerjaan lain bukan *coaching* karena apabila dipaksakan, tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan. Selanjutnya dikatakan *Coaching* merupakan suatu proses interaktif yang proses tersebut melalui manajer dan supervisor bermaksud menyelesaikan persoalan kinerja atau mengembangkan kemampuan orangnya.

Goleman (2009 :213) menjelaskan mengapa bakat-bakat emosional bergerak menjadi ujung tombak keterampilan berbisnis mencerminkan perubahan-perubahan besar di tempat kerja yaitu: mampu mengutarakan keluhan sebagai kritik membangun, menciptakan suasana dimana keragaman dihargai bukannya menjadi sumber pertentangan dan menjalin jaringan kerja secara efektif.

Kecerdasan emosional menyediakan pemahaman lebih mendalam tentang diri sendiri dan orang lain. Hal yang paling sederhana dengan mengucapkan terimakasih kepada orang lain akan

dapat menggugah hatinya untuk lebih mengenal dan memperhatikan kita. Menurut David (2007:154) ucapan terimakasih itu penting karena jika kita menginginkan seseorang mendengarkan kita harus memperlihatkan penghargaan atas apa yang mereka lakukan untuk kita. Selanjutnya dikatakan semakin kita mengekspresikan penghargaan, akan semakin baik jadinya. Tanggapan positif kita akan menerangi orang lain setiap hari dan akan menerangi hari kita juga.

Dengan demikian Kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai kemampuan penilaian untuk mengenali diri sendiri dan orang lain serta mengintegrasikannya sehingga dapat mengelola emosi terhadap diri sendiri dan emosi terhadap orang lain meliputi: (1) kemampuan penilaian untuk mengenali diri terdiri dari : a) kesadaran diri, b) manajemen diri, dan c) motivasi diri; dan (2) kemampuan penilaian untuk mengenali diri orang lain terdiri dari : a) empaty, dan b) keterampilan sosial.

PEMBAHASAN

Uji hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, maka untuk menjawab hipotesis penelitian ini terlebih dahulu dihitung uji Struktur 1 dan 2 sebagai berikut:

1. Uji keseluruhan truktur 1

Hipotesis ini menyatakan tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi (X_1), kecerdasan emosional (X_2), dan kepuasan kerja (X_3). Berdasarkan perhitungan pada lampiran 41 halaman 213 diperoleh nilai F sebesar 65,171 sedangkan F_{tabel} dengan derajat kebebasan 3 : 72 didapat 4,04 pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa F_h (65,171) > F_t (4,04), bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi secara langsung oleh variabel budaya

Tabel 1. Rangkuman koefisien struktur 1

Sub-struktur 1		
$e_{1234} = 0,599$; $R_{1234} = 0,800$	$F = 65,171$	Tabel (4,04)
$e_1 = 0,940$	$t_{41} = 3,360$	Tabel (2,00)
$e_2 = 0,870$	$t_{42} = 3,503$	
$e_3 = 0,935$	$t_{43} = 2,100$	

$$Se_{\rho_{X41}} = 0,1018; Se_{\rho_{X42}} = 0,1407; Se_{\rho_{X43}} = 0,1695$$

Catatan : Statistik $Se_{\rho_{XY}}$ diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinaldi transformasi ke interval.

organisasi (X_1), variabel kecerdasan emosional (X_2), dan variabel kepuasan kerja (X_3), oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilanjutkan.

Uji Sub-struktur 1

1.1 Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja guru. Dari perhitungan pada lampiran 41 halaman 214 diperoleh $t_h = 3,360$ sedangkan t_{tabel} dengan $N = 76$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) sebesar 2,00 dengan demikian t_h lebih besar dari harga t tabel ($t_h > t_t$) yaitu $3,360 > 2,00$, bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi budaya organisasi dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja guru.

1.2 Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara kecerdasan emosional terhadap kinerja guru. Dari hasil perhitungan pada lampiran 41 halaman 215 diperoleh $t_h = 3,503$ sedangkan t_{tabel} dengan $N = 76$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) sebesar 2,00 dengan demikian t_h lebih besar dari harga t tabel ($t_h > t_t$) yaitu $3,503 > 2,00$, bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi kecerdasan emosional dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja guru.

1.3 Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru. Dari hasil perhitungan pada lampiran 41 halaman 215 diperoleh $t_{hitung} = 2,100$ sedangkan t_{tabel} dengan $N = 76$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) sebesar 2,00 dengan demikian t_h lebih besar dari harga t tabel ($t_h > t_t$) yaitu $2,100 > 2,00$, bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi kepuasan kerja guru dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja guru.

2. Uji keseluruhan Struktur 2

Hipotesis ini menyatakan tinggi rendahnya kepuasan kerja guru dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional (X_2). Berdasarkan perhitungan pada lampiran 41 halaman 217 diperoleh nilai F sebesar 16,314 sedangkan F_{tabel} dengan derajat kebebasan 3 :72 didapat 4,04 pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa $F_h (16,314) > F_t (4,04)$, bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Tinggi rendahnya Kepuasan Kerja Guru dipengaruhi secara langsung oleh Budaya Organisasi (X_1) dan Kecerdasan Emosional (X_2), oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilanjutkan.

Sub-struktur 2		
$e_{123} = 0,833$; $R_{123} = 0.553$	$F = 16,341$	Tabel (4,04)
$e_4 = 0,870$	$t_{31} = 3,480$	Tabel (2,00)
$e_5 = 0,866$	$t_{32} = 2,936$	

Uji Sub-struktur 2

2.1. Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Dari hasil perhitungan pada lampiran 41 halaman 218 diperoleh $t_{hitung} = 3,480$ sedangkan t_{tabel} dengan $N = 76$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) sebesar 2,00 dengan demikian t_h lebih besar dari harga t tabel ($t_h > t_t$) yaitu $3,480 > 2,00$, bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi budaya organisasi dapat

mempengaruhi secara langsung terhadap kepuasan kerja guru.

2.2. Hipotesis ini menyatakan ada pengaruh langsung antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja guru. Dari hasil perhitungan lampiran 41 halaman 218 diperoleh $t_{hitung} = 2,936$ sedangkan t_{tabel} dengan $N = 76$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) sebesar 2,00 dengan demikian t_h lebih besar dari harga t tabel ($t_h > t_t$) yaitu $2,936 > 2,00$, bahwa, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi kecerdasan emosional dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kepuasan kerja guru.

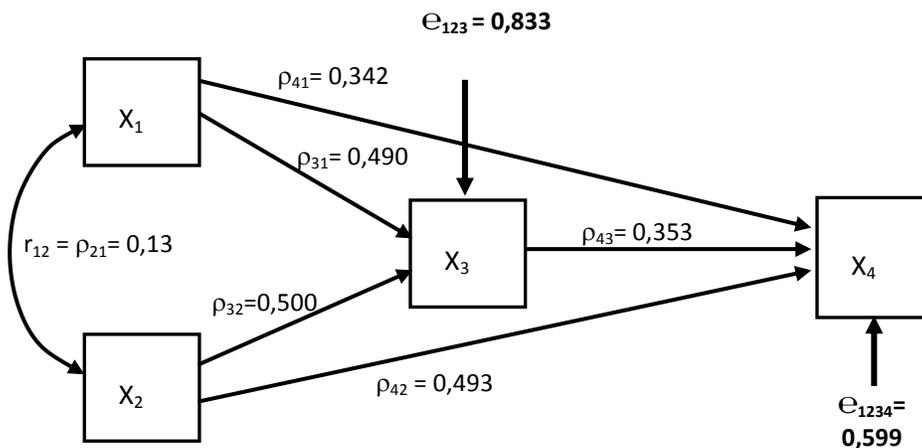
Tabel 4.20 Rangkuman koefisien struktur 1

$Se_{\rho X_{32}} = 0,1703$; $Se_{\rho X_{31}} = 0,1408$

Catatan : Statistik $Se_{\rho XY}$ diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinaldi transformasi ke interval.

Uji kesesuaian model (goodness-of-fitt test) dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (fit) dengan data atau tidak. Perhitungan uji kesesuaian model dapat dilihat pada lampiran 42 Halaman 220.

Dari hasil perhitungan diperoleh $W_{hitung} = 0$ karena semua model yang diajukan signifikan. Dari tabel distribusi chi-kwadrat (χ^2) untuk $dk=1$ dengan $\alpha= 0,05$, diperoleh besar 3,841, ternyata $W_{hitung} < W_{tabel}$ atau $0 < 3,841$, maka pengujian nonsignifikan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa model dalam Gambar dapat diterima.



Gambar 2. Hubungan kausal empiris variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap X_4

- Keterangan :
- X_1 = Budaya Organisasi
 - X_2 = Kecerdasan Emosional
 - X_3 = Kepuasan Kerja
 - X_4 = Kinerja Guru
 - e_{123} = koefisien korelasi struktur 1
 - e_{1234} = koefisien korelasi struktur 2
 - r_{12} = Korelasi X_1 terhadap X_2
 - ρ_{31} = Pengaruh X_1 terhadap X_3
 - ρ_{32} = Pengaruh X_2 terhadap X_3
 - ρ_{41} = Pengaruh X_1 terhadap X_4
 - ρ_{42} = Pengaruh X_2 terhadap X_4
 - ρ_{43} = Pengaruh X_3 terhadap X_4

TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan, maka dapat dimaknai dan dibahas sehingga memberikan informasi secara obyektif sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama yang menyatakan tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi (X_1), kecerdasan emosional (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) sebesar $(R_2)^2 = (0,800)^2 \times 100\% = 64,0\%$ dan sisanya sebesar $(e_2)^2 = (0,599)^2 \times 100\% = 35,9\%$ merupakan pengaruh diluar variabel budaya organisasi (X_1), kecerdasan emosional (X_2), dan kepuasan kerja guru (X_3). Berdasarkan pengujian statistik, maka semua variabel eksogenus X_1 , X_2 , dan X_3 diterima, karena koefisien stuktur 1 secara statistik semuanya signifikan. Dengan demikian hasil temuan analisis ini memberikan informasi bahwa :

- a. Budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar $(0,342)^2 \times 100\% = 11,69\%$, dan sisanya sebesar $(e_{14})^2 = (0,940)^2 \times 100\% = 88,31\%$ merupakan pengaruh di luar variabel budaya organisasi.
- b. Kecerdasan emosional memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar $(0,493)^2 \times 100\% = 24,3\%$, dan sisanya sebesar $(e_{24})^2 = (0,870)^2 \times 100\% = 75,7\%$ merupakan pengaruh di luar variabel kecerdasan emosional.
- c. Kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar $(0,353)^2 \times 100\% = 12,6\%$, dan sisanya sebesar $(e_{34})^2 = (0,935)^2 \times 100\% = 87,4\%$ merupakan pengaruh di luar variable kepuasan kerja guru.

2. Hipotesis kedua yang menyatakan tinggi rendahnya kepuasan kerja guru dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional (X_2). sebesar $(R_1)^2 = (0,553)^2 \times 100\% = 30,6\%$ dan sisanya sebesar $(e_1)^2 = (0,833)^2 \times 100\% = 69,4\%$ merupakan pengaruh diluar variabel budaya organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional (X_2). Berdasarkan pengujian statistik, maka semua variabel eksogenus X_1 , X_2 , dan X_3 diterima, karena koefisien stuktur 1 secara statistik semuanya signifikan. Dengan demikian hasil temuan analisis ini memberikan informasi bahwa :

- a. Budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru sebesar $(0,490)^2 \times 100\% = 24,0\%$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $(e_{13})^2 = (0,870)^2 \times 100\% = 75,7\%$ merupakan pengaruh di luar budaya organisasi.
- b. Kecerdasan emosional memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru sebesar $(0,500)^2 \times 100\% = 25,0\%$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $(e_{23})^2 = (0,866)^2 \times 100\% = 75,0\%$ merupakan pengaruh di luar kecerdasan emosional.

Dari hasil identifikasi tingkat kecenderungan ditemukan :

1. Tingkat kecenderungan budaya organisasi termasuk pada kategori cukup, maka dalam hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan hal-hal yang dapat menumbuhkan budaya organisasi kearah yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan untuk lebih memperbaiki budaya organisasi sehingga budaya organisasi dalam lingkungan sekolah akan semakin baik atau sempurna. Dimana dapat dikatakan semakin baik atau semakin sempurna budaya organisasi dalam lingkungan sekolah, maka kinerja guru akan semakin baik .
2. Tingkat kecenderungan kecerdasan emosional termasuk pada kategori cukup, maka dalam hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan hal-hal yang dapat menumbuhkan atau membangun kecerdasan emosional guru kearah yang lebih baik. Hal ini dilakukan untuk lebih membangun atau menumbuhkan kecerdasan emosional guru dalam melaksanakan tugas dalam hal ini pembelajaran kepada siswa, dimana semakin disadari atau semakin dipahami dan diterapkan kecerdasan emosional guru dalam proses pembelajaran, maka kinerja guru akan semakin baik .
3. Tingkat kecenderungan kepuasan kerja guru termasuk pada kategori cukup, maka dalam hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja guru kearah yang lebih sempurna atau baik. Hal ini dilakukan untuk lebih memperbaiki atau meningkatkan kepuasan kerja guru artinya agar guru semakin lebih

puas dalam melaksanakan tugas dalam hal ini pembelajaran kepada siswa, dimana semakin diperhatikan atau diwujudkan kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas dalam hal ini pembelajaran kepada siswa, maka kinerja guru akan semakin baik

4. Tingkat kecenderungan kinerja guru termasuk pada kategori cukup, maka dalam hal ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan hal-hal yang dapat menumbuhkan atau membangun kinerja guru yang lebih baik, sehingga kinerja guru akan semakin baik dalam hal ini guru memberikan pembelajaran kepada siswa.

Sesuai dengan hasil penelitian ini, maka semua hipotesis yang diajukan teruji, penerimaan hipotesis ini jika ditinjau dari jumlah sampel adalah sesuai. pengambilan sampel juga memakai metode yang akurat dengan populasi penelitian. Instrumen dalam penelitian ini juga telah mampu menjaring data yang dibutuhkan, sehingga pengambilan kesimpulan tidak akan menyimpang dari kenyataan, karena telah melalui uji coba reliabilitas dengan rumus Cronbach's Alpha, validitas dengan product-moment dan uji bobot dengan skala likert.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diuraikan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, Budaya organisasi (X_1), kecerdasan emosional (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 64,0% terhadap kinerja dan terdapat pengaruh lain diluar budaya organisasi (X_1), kecerdasan emosional (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) sebesar 35,9% hal ini menandakan semakin tinggi Budaya organisasi (X_1), kecerdasan emosional (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) maka semakin tinggi pula kinerja guru di SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang.

Kedua, Terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja Guru (X_4) SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang sebesar 11,69 %, dan sisanya sebesar 88,31% diluar budaya organisasi, hal ini menandakan semakin tinggi Budaya organisasi (X_1), maka

semakin tinggi pula kinerja guru di SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang.

Ketiga, Terdapat pengaruh langsung antara kecerdasan emosional (X_2) terhadap kinerja Guru (X_4) SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang sebesar 24,3 %, dan sisanya sebesar 75,5% diluar kecerdasan emosional, hal ini menandakan semakin tinggi kecerdasan emosional, maka semakin tinggi pula kinerja guru di SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang.

Keempat, Terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja (X_4) Guru SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang sebesar 12,6 %, dan sisanya sebesar 87,4% diluar kepuasan kerja, hal ini menandakan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja guru di SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang.

Kelima, Terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi (X_1) dan kecerdasan emosional (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3) Guru SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang sebesar 30,6 %, dan sisanya sebesar 69,4% diluar budaya organisasi dan kecerdasan emosional, hal ini menandakan semakin tinggi budaya organisasi dan kecerdasan emosional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru di SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang.

Keenam, Terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3) Guru SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang sebesar 24,0 %, dan sisanya sebesar 75,7% diluar budaya organisasi, hal ini menandakan semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru di SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang.

Ketujuh Terdapat pengaruh langsung antara kecerdasan emosional (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3) Guru SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang sebesar 25,0 %, dan sisanya sebesar 75,07% diluar kecerdasan emosional, hal ini menandakan semakin tinggi kecerdasan emosional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru di SMK Negeri Kabupaten Deli Serdang.

IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian, maka upaya-upaya yang diberikan sebagai implikasi penelitian adalah berikut:

Pertama, Kepala sekolah perlu membangun budaya organisasi yang lebih baik lagi, karena budaya yang baik akan membangun kerjasama yang baik yang dapat meningkatkan atau membuat seseorang akan lebih puas dengan pekerjaannya dalam organisasinya. Kepala sekolah sebelum mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah internal perlu mempertimbangkan banyak hal dengan melibatkan pihak-pihak eksternal, sehingga hasil keputusan yang diambil menunjukkan mekanisme yang terprogram dan terencana, tanggap terhadap persoalan mempunyai perencanaan yang baik termasuk dalam pembuatan struktur organisasi dan mempunyai sistem dan prosedur yang merupakan bagian dari upaya meningkatkan budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik akan membangun kerja sama dan hubungan yang baik sesama anggota dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan tersendiri bagi anggota dan selanjutnya kinerjanya akan semakin baik pula.

Kedua, Sebagai seorang guru perlu membangun kecerdasan emosional. Secara psikologis guru menyadari tentang kecerdasan emosionalnya, maka akan merasa puas dengan segala pekerjaannya dengan demikian perlu mengenali dan mengelola emosi dengan baik, guru segera memperbaiki diri demi mencapai kemajuan yang lebih tinggi. Banyak guru yang secara egoistis menganggap bahwa minta maaf adalah perbuatan yang merendahkan jabatan dan harga diri, padahal minta maaf adalah merupakan suatu koreksi diri, sehingga membuat suatu perubahan yang lebih baik ke masa yang akan datang, karena guru yang tidak dapat mengelola emosionalnya dan emosi orang lain akan merasa terbebani dalam bekerja sehingga kepuasan dalam dirinya tidak akan tercapai yang berakibat terhadap kinerjanya yang kurang baik. Selain itu guru juga perlu melatih diri dalam berempati, karena berempati itu akan memunculkan hubungan yang baik dan kerjasama yang baik antar interpersonal atau sesama.

Ketiga, sebagai seorang kepala sekolah perlu menciptakan bagaimana kepuasan kerja guru itu dapat terbangun dengan baik, karena guru yang merasa puas, kinerjanya akan semakin baik pula. Oleh karena itu perlu

meningkatkan kebutuhan guru baik dalam kebutuhan pendapatan maupun kebutuhan dalam pemenuhan sarana dan prasarana dalam proses pembelajaran. Guru yang kurang terpenuhi kebutuhannya baik kebutuhan pendapatan maupun dalam proses pembelajaran akan mengurangi semangat bekerjanya yang akibatnya kinerjanya juga akan berkurang, karena kinerja yang baik harus dibarengi dengan pemenuhan kebutuhan. Selain itu kepala sekolah perlu membangun keadilan, dan kebersamaan dalam pembagian tugas dan pekerjaan maupun pembagian insentif, karena orang yang tidak mendapat keadilan akan membuat seseorang tidak puas dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan menurun dan sebaliknya perasaan adil akan membuat seseorang puas dalam pekerjaannya dengan demikian kinerjanya juga akan semakin baik pula. Selain itu kepala sekolah perlu membangun kebersamaan dalam organisasi, sehingga satu sama lain diantara anggota merasa sama memiliki organisasi tersebut sehingga dalam bekerja para anggota akan saling membantu dalam bekerja atau bekerja sama dan sama-sama bekerja dengan demikian kinerjanya akan semakin baik pula.

Keempat, Guru perlu memperbaiki kinerjanya dengan membuat atau menciptakan suatu inisiatif atau prakarsa dalam bekerja atau pada saat proses pembelajaran, sehingga dalam proses pembelajaran para peserta didik tertarik terhadap materi dan penyampaian materi yang diberikan. Dengan menciptakan inisiatif mendorong siswa tersebut akan lebih termotivasi dalam belajar yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitasnya sendiri. Guru juga perlu meningkatkan kemampuannya dalam penguasaan materi atau manajemen pembelajaran. Dengan lebih banyak belajar atau membaca buku-buku yang terbaru tentang materi pembelajaran, mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan materi pembelajarannya pula, maupun juga mengikuti seminar-seminar, lokakarya atau sejenisnya. Selain itu dalam berkomunikasi dengan peserta didik harus dikembangkan dan dijalin dengan baik karena melalui komunikasi yang baik penyampaian materi atau proses pembelajaran akan semakin baik artinya interaksi antara guru dan siswa yang baik akan membuat suasana

proses pembelajaran akan terserap dengan baik, dengan demikian cita-cita pendidikan akan terwujud sesuai dengan yang diharapkan.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, maka disarankan:

1. Dinas pendidikan pendidikan pemuda dan olah raga tentang :

Pertama : Budaya Organisasi, sebaiknya dinas pendidikan pemuda dan olah raga membangun budaya organisasi yang baik, mempunyai komitmen dan melaksanakannya secara konsisten, misalnya dalam pengangkatan jabatan kepala sekolah dengan memperhatikan prestasi yang dimiliki oleh calon kepala sekolah tersebut, dan bagi guru yang berprestasi diberi penghargaan dengan menaikkan jabatan atau kenaikan pangkat otomatis, agar guru tersebut tetap menunjukkan kinerja yang semakin baik.

Kedua : Kecerdasan Emosional, sebaiknya dinas pendidikan pemuda dan olah raga dalam mengangkat guru atau kepala sekolah terlebih dahulu mengadakan seleksi dengan mengukur kecerdasan emosional calon guru atau calon kepala sekolah tersebut, agar dalam melaksanakan tugas nantinya bila sudah bekerja mereka akan menunjukkan kinerjanya yang baik.

Ketiga: Kepuasan kerja, sebaiknya dinas pendidikan pemuda dan olah raga memberikan kepuasan terhadap guru dengan memperhatikan kesejahteraan melalui peningkatan penghasilan dan memberikan rasa adil dan kebersamaan kepada guru, selain itu juga dengan memberikan pelayanan serta fasilitas yang memadai terhadap pembelajaran agar guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya akan menunjukkan kinerjanya yang baik.

2. Kepala sekolah tentang:

Pertama: Budaya Organisasi, sebaiknya kepala sekolah dalam pengambilan keputusan mempertinggi budaya partisipatif dengan cara mengikutsertakan pihak-pihak terkait seperti guru, pegawai, komite sekolah, dunia usaha dan dunia industri

selalu memakai output dari sekolah. Keikutsertaan pihak-pihak terkait diatas akan mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap hasil keputusan yang dibuat, misalnya dalam pengangkatan tugas tambahan guru, dana partisipasi, dana komite sekolah, serta pemasaran output.

Kedua: Kecerdasan emosional, sebaiknya kepala sekolah menerapkan kecerdasan emosional dalam melaksanakan tugas misalnya dalam memberi nasehat, pengarahan atau dalam pemberian tugas kepada guru terlebih dahulu memahami perasaan guru tersebut, jangan dengan nada yang keras atau emosi yang tinggi sehingga guru tersebut tidak tersinggung dengan demikian guru tersebut merasa tidak dirugikan tetapi sebaliknya justru diuntungkan sehingga arahan atau tugas yang diberikan tersebut akan diterima dan dikerjakan dengan baik.

Ketiga: Kepuasan Kerja, sebaiknya kepala sekolah membuat guru merasa puas dalam melaksanakan tugasnya, misalnya dengan peningkatan penghasilan melalui pembagian komite sekolah atau dengan memberikan rasa adil kepada guru misalnya dalam pembagian tugas maupun dalam pembagian insentif atau penghasilan tambahan lainnya dengan demikian guru tersebut akan menunjukkan kinerjanya yang baik.

3. Guru tentang :

Pertama: Budaya Organisasi, sebaiknya guru konsisten mengikuti dan melaksanakan budaya organisasi yang telah dibuat oleh sekolah, misalnya patuh terhadap aturan-aturan yang sudah dibuat tidak menempatkan kepentingan pribadi atau keluarga diatas kepentingan sekolah sehingga melanggar aturan-aturan yang sudah dibuat dengan belalaskan kepentingan keluarga

Kedua: Kecerdasan Emosional, sebaiknya guru berlatih mengenali emosinya dan emosi orang lain. Perlu menyadari dirinya sebagai seorang guru yang baik yaitu mampu memecahkan masalah belajar yang dihadapi peserta didik, bersikap tenang dalam menghadapi siswa yang nakal dan ribut, tidak menunjukkan wajah yang kesal

jika gagal menghadapi masalah pembelajaran, segera memperbaiki diri jika ada kesalahan yang diperbuat serta mengutamakan tugas mengajar dari pada tugas yang lain diluar tugas sebagai guru.

Ketiga: Kepuasan Kerja, guru yang sudah terpuaskan kebutuhannya sebaiknya melaksanakan tugasnya dengan baik atau menunjukkan kinerjanya yang baik karena haknya sudah terpenuhi oleh karena itu kewajibannyapun harus dilaksanakan agar terjadi keseimbangan antara hak dan kewajiban. Selain itu juga guru harus menyadari tanggung jawabnya terhadap dunia pendidikan melalui memberi pembelajaran terhadap anak didik atau murid sehingga kinerjanya akan nampak lebih baik

4. Peneliti lain yaitu supaya dapat menjadi bahan pertimbangan baginya dalam mengembangkan penelitian tentang bagaimana meningkatkan kinerja guru diluar variabel budaya organisasi, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Micael dan Angelo Baron. 1998. *Performance Management*. London: Instituteb of personnel and Development.
- Arikunto, Suharsimi. 1987. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- 2000. *Managemen penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang, dkk. 2009. *Etika Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Pusat Pendidikan Pelatihan Pegawai.
- Buchari, Alma, dkk. 2008. *Guru Profesional*. Bandung: Afabeta.
- Burhanuddin Salam. 1997. *Etika Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cochran, William, G. 1991. *Teknik Penarikan Sampel*. Terjemahan. Rudiansyah, Jakarta: UI Press.
- Colquitt Jasson A. , Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw Hill.
- Cooper, Robert, K dan Ayman Syawaf. 1998. *Executive EQ Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Maria Kovacs, David Goldston. 1991. *Journal of American Academi of Children and Adolescent Psychiatry*.
- Drucker. 2007. *Classic dari Sang Penemu Manajemen Drucker*, Jakarta, BIP Gramedia.
- 2008. *The Daily*. Jakarta: Elek Media Komputerindo.
- Edward, M. Marshall. 1996 *Transformasi Etos Kerja*. Jakarta: Halirang.
- Fred Lutans. 2006. *Perilaku Organisasi*". Terjemahan. Yogyakarta: Andi
- Gibson, James I, Jhon M. Ivancevich, and james H Donnelly, Jr. 1994 *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan proses*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Ginting, Paham, 2008. *Filsafat Ilmu dan Metode Riset*. Medan: USU.
- Goleman, Daniel. 1999. *Working With Emotional Intelligence*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Harbour, Jerry L. 1997. *Performance Measurement*. Oregon : Productivity Press.
- 2009. *Emotional Inteligece*. Terjemahan T Hermaya. SUN: Jakarta.
- Lie, Anita. 2006. *Pemborosan dalam UU Guru dan Dosen*. Online

- <http://www.Kompas.com>, diakses 21 Mei 2009.
- Keitner, Robert, dan Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kusnendi. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS & Lisrel 8*. Bandung: UPI.
- Fred, Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan, Perpustakaan Nasional: Jogjakarta.
- Manullang Belferik, Sri Melfayetty. 2005. *Esensi Pendidikan IQ-EQ-SQ* Medan:Unimed.
- Martin. 2008. *Emotional Quality Management*. Jakarta:HR Excellency.
- Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Ndraha, T. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Paul Hersey dan Ken Blanchard. 1982. *Manajemen perilaku Organisasi*. Terjemahan. Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Purba Sukarman, 2009. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". *Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan*. Jakarta:UHAMKA.
- Sagala, H. Syaiful. 2006. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Afabeta.
- 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Afabeta.
- Santoso, Singgih, Tjiptono, Fandy, 2001. *Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Elex Media Komputerindo: Jakarta.
- Scott, M, Dkk, 2007. *Efektive Public Relations*. Terjemahan. Tri Wibowo B.S, Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Stephen P. Robbin. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Benjamin M. Jakarta: Indeks.
- 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Benjamin M. Jakarta : Indeks.
- Sudjana. 1989. *Metode Statistik*. Tarsito: Bandung.
- Sugiono, 2004. *Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Tilaar, H.A.R, 2003, *Kekuasaan dan Pendidikan*, Maselary. Indonesiatara.
- Undang-undang Sisdiknas no 19 tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Wibowo, SE, M.Phil, Dr. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.