

Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Guru

Achmad Badawi
Universitas Muhammadiyah Tangerang
E-mail : abadawi@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to obtain empirical evidence and to determine the phenomenon transparently and conclusions about the effect of the work environment, work discipline and motivation on job satisfaction and its implications for teacher performance. The research method using descriptive analysis and verification, with data analysis techniques using Path Analysis. Using probability sampling with proportional stratified cluster random sampling, with a sample size of 248 samples.

The results showed that the working environment conditions that are in both criteria, conditions of work discipline of teachers at both criteria criteria, conditions and motivate the teachers were on good criteria, conditions job satisfaction, are on good criteria, and the condition of teacher performance, are in good criteria. There are later proved significant influence of the working environment to the satisfaction of the Master, There is a significant influence on the discipline of work toward satisfaction, there is a significant effect of work motivation on teacher satisfaction. Simultaneously there is a significant influence of the work environment, work discipline and motivation of teachers to work satisfaction of teachers, with the magnitude of the effect of 69.80 percent, while the influence of other variables outside the model (ϵ_1) amounted to 30.20%. And there is significant influence of satisfaction on the performance of teachers, with the magnitude of the effect of 79.30 percent, while the influence of other variables outside the model (ϵ_2) amounted to 20.70 percent.

Keywords: Work Environment, Work Discipline, Work Motivation, Job satisfaction, Teacher Performance

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris dan untuk mengetahui fenomena secara transparan serta kesimpulan mengenai pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif, dengan teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur. Teknik pengambilan sample menggunakan probability sampling dengan proporsional cluster stratified random sampling, dengan jumlah sampel sebesar 248 sampel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kondisi lingkungan kerja berada pada kriteria baik, Kondisi disiplin kerja guru berada pada kriteria baik, Kondisi motivasi guru berada pada kriteria baik, Kondisi kepuasan kerja, berada pada kriteria baik, dan Kondisi kinerja guru, berada pada kriteria baik. Kemudian terbukti Terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan Guru, Terdapat pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap kepuasan Guru, Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan Guru. Secara simultan Terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru, dengan besaran pengaruhnya sebesar 69,80 persen, sedangkan pengaruh variabel lain diluar model (ϵ_1) sebesar 30,20%. Dan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan terhadap kinerja guru, dengan besaran pengaruhnya sebesar 79,30 persen, sedangkan pengaruh variabel lain diluar model (ϵ_2) sebesar 20,70 persen.

Kata kunci: Lingkungan kerja, Disiplin kerja, Mootivasi kerja, Kepuasan kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Dalam undang-undang Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Agar mutu pendidikan nasional tersebut dapat tercapai, maka diperlukan pengelolaan sekolah yang tepat melalui manajemen.

Beban kerja guru sesuai dengan Undang-Undang Guru dan Dosen Pasal 35 disebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional dimaksud berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional (Sudarwan dan Khairil, 2010:6).

Dalam perspektif ilmu manajemen, sekolah disebut efektif ketika mampu memanfaatkan seluruh sumber daya sekolah secara efektif dengan melakukan tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan tindakan dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Griffin (2004:8) bahwa aktivitas manajerial dasar meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Dalam aktivitas ini

untuk mengkombinasikan sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi secara efisien dan efektif.

Husaini Usman (2013:19) menjelaskan bahwa substansi yang menjadi garapan manajemen pendidikan sebagai proses atau sebagai fungsi manajemen meliputi: 1) perencanaan; 2) pengorganisasian; 3) pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja); 4) pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian, dan pelaporan. Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya sekolah mempunyai sumber daya manusia pendidikan, baik pendidik maupun sumber daya lainnya untuk berkinerja secara optimal. Hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualitas dan kompetensi, ataupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini (Uhar Suharsaputra, 2013:178-179).

Pengembangan sumber daya manusia pendidik/guru menjadi faktor yang akan sangat menentukan dalam mendorong kinerja guru agar semakin meningkat. Peningkatan tersebut tidak hanya berimplikasi kuantitas, namun juga kualitas, yaitu mengenai bagaimana kinerja mereka dilaksanakan. Dalam konteks perubahan dewasa ini, kinerja inovatif menjadi suatu tuntutan yang makin mendesak untuk dilaksanakan oleh guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik sehingga dapat melahirkan lulusan yang kreatif dan inovatif yang dapat bersaing di era global dewasa ini. Dengan demikian, upaya untuk terus mengembangkan kinerja guru menjadi hal yang penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, dan hal ini memerlukan manajemen kinerja yang tepat sesuai dengan konteks globalisasi sekolah (Uhar Suharsaputra, 2013:179).

Strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberi alat di mana hasil lebih baik dapat

diperoleh dari organisasi, tim dan individu, dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disepakati mengenai tujuan, standar dan kebutuhan kompetensi yang direncanakan. Hal tersebut melibatkan pengembangan proses menimbulkan pemahaman bersama mengenai apa yang akan dicapai, dan pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia.

Menurut model *partner-lawyer* Donelly, at al. dalam Rivai & Basri (2005:16) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh: a) harapan mengenai imbalan; b) dorongan; c) kemampuan: kebutuhan dan sifat; d) persepsi terhadap tugas; e) Imbalan eksternal dan internal; f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Pegawai yang berprestasi membedakan diri mereka dengan orang lain dari keinginan mereka untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Mereka lebih senang bekerja dengan masalah-masalah yang menantang. Sehingga mereka memiliki kesempatan untuk mendapatkan kepuasan dan mencapai prestasinya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan, apakah karyawan merasa senang dalam melaksanakan tugas atau sebaliknya. Menurut Robbins (2002:36) kepuasan kerja mengacu sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Fakta menunjukkan bahwa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

Pada kenyataannya, dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan. Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan (Mathis dan Jackson, 2011:110).

Lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi sumber daya manusia dalam melaksanakan kegiatan dalam organisasi. Kebutuhan manusia selalu mengalami perubahan. Sebuah organisasi diharapkan mampu memenuhi kebutuhan tersebut, yang mengarah pada kontinuitas proses pembelajaran menuju perkembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan nilai kehidupan manusia.

Keberhasilan organisasi disebabkan karena organisasi tersebut mampu mensinergikan antara lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan yang kondusif dapat memberikan motivasi bagi seseorang untuk bekerja. Misalnya adanya ventilasi yang cukup di ruangan dapat menyamankan suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja yang harmonis, cahaya yang cukup, terdapat AC, dan masih banyak lagi. Dengan adanya lingkungan yang kondusif berarti suasana kerja secara umum sudah dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Sehingga dengan demikian suasana lingkungan yang kondusif sangat diperlukan sebagai upaya dalam meningkatkan motivasi kerja (Engkoswara & Komariah, 2012:212).

Menurut Mondy (2008:163) bahwa perubahan-perubahan dalam lingkungan internal perusahaan juga bisa mengubah proses tindakan disipliner. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan internal pendidikan berhubungan dengan disiplin kerja guru.

Disiplin kerja terdiri dari dua bentuk yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (Mangkunegara, 2011:129). Dengan cara preventif guru dapat menjalankan peraturan-peraturan maupun pedoman yang berlaku. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam membangun organisasi dengan disiplin preventif. Pada disiplin korektif guru yang melanggar aturan perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki guru yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas Hani Handoko (2011:209) adalah sebagai berikut: 1) untuk memperbaiki pelanggar; 2) untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa; 3) untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Dalam kode etik guru Indonesia, bahwa hubungan guru dengan profesi diantaranya: 1) guru menjunjung tinggi jabatan guru sebagai sebuah profesi; 2) guru berusaha mengembangkan dan memajukan disiplin ilmu pendidikan dan bidang studi yang diajarkan. Guru memiliki kewajiban untuk melaksanakan kode etik guru dan pedoman-pedoman lainnya. Oleh karena itu dalam melaksanakan program pembelajaran guru harus mampu memberikan keteladanan terutama disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

Engkoswara dan Komariah, 2012:218 menjelaskan bahwa motivasi diberikan sebagai upaya memelihara semangat kerja karyawan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal. Motivasi ditujukan sebagai upaya mendorong dan merangsang pegawai untuk melakukan kegiatan atau tugasnya dengan rasa kesadaran. Sebagai upaya motivasi, pemimpin dapat melakukan kegiatan untuk meningkatkan kegairahan, disiplin, kesejahteraan, prestasi, moral kerja, tanggung jawab terhadap tugas-tugas, produktivitas dan efisiensi pegawai.

Menurut Sukarna bahwa beberapa faktor yang ada dalam motivasi sebagai berikut: a) kebutuhan-kebutuhan manusia (*human wants*); b) kebutuhan hubungan (*communications*); c) kepemimpinan (*leadership*); d) perangsang (*respond*); e) supervisi (*supervision*); g) sikap dan semangat (*attitude and morale*); h) disiplin (*sicipline*). (Engkoswara & Komariah, 2012:218).

Guru mempunyai motivasi karena terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang timbul akibat dari hubungannya dengan sekolah (Pupuh dan Suryana, 2012:53). Menurut Fred Luthans (2006:278) bahwa sumber motiv adalah motif intrinsik dan ekstrinsik. Motif ekstrinsik bersifat nyata dan dapat dilihat orang lain. Ditempat kerja motivator ekstrinsik mencakup gaji, benefit, dan promosi. Motif ekstrinsik juga mencakup dorongan untuk menghindari hukuman, seperti berhenti atau dipindahkan. Motif ekstrinsik dihasilkan secara internal, dengan kata lain motif tersebut merupakan motivator dimana orang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan intrinsik mencakup perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi yaitu sesuatu yang dipelajari dari pengalaman. Perasaan tertantang atau kompetitif, atau bahwa sesuatu merupakan tugas atau tujuan yang berhubungan. Melakukan pekerjaan yang berarti/bermakna ada kaitannya dengan motif intrinsik.

Berdasarkan penelitian Mc.Clelland dkk, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi (Mangkunegara, 2011:104). Dalam hal ini guru memiliki peranan yang penting dalam peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerjanya.

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim (2007:56), yaitu dengan melibatkan lima faktor dominan: (1) Kepemimpinan kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan

tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat, (2) Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah "anak sebagai pusat" sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa, (3) Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya, serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di sekolah, (4) Kurikulum; adanya kurikulum yang ajeg/tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal; dan (5) Jaringan kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.

Tenaga pendidik seperti guru dan tenaga kependidikan seperti kepala sekolah, penilik dan pengawas, petugas bimbingan dan penyuluhan, perencana dan pembina kurikulum atau tenaga kependidikan lainnya merupakan komponen pendidikan yang penting sebagai fasilitator bagi peserta didik. Peningkatan mutu berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut.

Guru merupakan elemen kunci dalam peningkatan mutu pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan berjalan lancar apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa *Human Development Index* (HDI) tahun 2008 sampai dengan 2011 Provinsi Banten menunjukkan bahwa pada tahun 2008 sebesar 69.7, pada tahun 2009 sebesar 70.06, pada tahun 2010 sebesar 70.48, dan pada tahun

2011 sebesar 70.95. Memperhatikan data tersebut walaupun *Human Development Index* sudah mengalami kenaikan, tetapi kenaikan tersebut masih tergolong sangat rendah. Organisasi dikelilingi oleh lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variable, variable-variabel yang sebagian besar tak dapat dikendalikan (*uncontrollable*). Keputusan-keputusan personalia yang menyangkut keputusan-keputusan tentang penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi, penilaian prestasi kerja, disiplin, kompensasi dan sebagainya, harus diambil dengan memperhatikan berbagai kekuatan lingkungan tersebut dan sebaliknya organisasi hanya mempunyai sedikit pengaruh (Hani Handoko, 2011:15).

Dalam konteks sistem motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling ketergantungan menurut Fred Luthans (2006:270) yaitu: 1) kebutuhan, kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis dan psikologis; 2) dorongan, dorongan terbentuk untuk mengurangi kebutuhan dan 3) insentif, pada akhir siklus motivasi adalah insentif. Motivasi dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick dalam Anwar (2011:94) mengemukakan bahwa: Motivasi kerja berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Gunram Dehaloo, (2011), dalam penelitiannya menemukan bahwa secara umum guru memiliki hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja dengan lingkungan fisik dan budaya sekolah. Hasil penelitian Samuel A.A dan Gombakomba T. (2013:309) menyimpulkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru diantaranya keamanan, infrastruktur dan sumber daya guru, insentif dan supervise. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru.

Hezberg dalam Buchari Alma (2010:93) menyimpulkan ada dua kategori yang berlainan yang mempengaruhi perilaku. Madhu Gupta dan Manju Gehlawat (2013), terdapat perbedaan yang signifikan antara guru yang berpengalaman dengan guru yang belum pengalaman mengenai kepuasan kerja dan motivasi kerja. Eko Suprpto (2008) menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian Chadwick Wilson (2009) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja secara umum. Robbins (2002:37) menyatakan

hubungan antara kepuasan dengan produktivitas pada dasarnya disimpulkan dalam suatu pernyataan, yaitu seorang pekerja yang merasa bahagia merupakan seorang pekerja yang produktif. Menurut Sergiovanni and Starratt dalam Gunram Dehaloo (2011) bahwa kepuasan kerja di tempat kerja memiliki hubungan kausal dengan motivasi kerja. Menurut pendapat Nelson and Quick (2005:85) bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan dengan kinerja. Hasil lainnya seperti kepuasan kerja merupakan hal yang paling penting bagi individu. Kinerja pekerjaan tidak diragukan lagi merupakan sebuah variabel kompleks yang bergantung pada interaksi dari sejumlah faktor.

Hasil penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa lingkungan kerja perlu untuk ditingkatkan, disiplin kerja perlu dioptimalkan, dan motivasi kerja guru masih sangat perlu ditingkatkan sehingga kinerja guru dapat dioptimalkan.

METODE

Berdasarkan prosesnya, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang bersifat obyektif, mencakup pengumpulan dan analisis data kuantitatif serta menggunakan metode pengujian statistik (Asep Hermawan, 2005:18). Sedangkan metode penelitian menggunakan *descriptif survey* dan *explanatory survey*. Dengan menggunakan analisis *deskriptif* dan *verifikatif*. Penelitian *deskriptif* digunakan untuk menggambarkan masing-masing variabel secara mandiri yaitu variabel lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja guru, kepuasan kerja dan kinerja guru SMA di Kota Tangerang.

Sedangkan analisis verifikatif digunakan untuk menguji kebenaran suatu hipotesis, melalui pengumpulan data di lapangan dan menguji kebenarannya. Pada penelitian ini menguji pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru serta implikasinya pada kinerja guru SMA Negeri di Kota Tangerang.

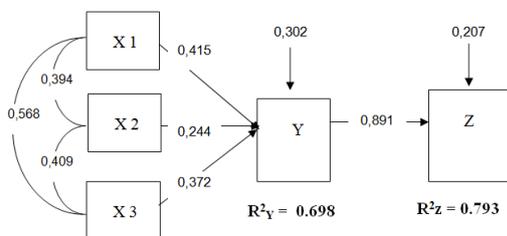
Penelitian ini adalah penelitian kausal yaitu variabel independen mempengaruhi variabel dependen, adapun unit analisisnya adalah guru SMA Negeri di Kota Tangerang. Penelitian ini termasuk pada kategori *crosssectional* yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada SMA

Negeri di Kota Tangerang yang yang terdiri dari 15 SMA Negeri, yaitu SMA Negeri 1 sampai dengan SMA Negeri 15.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *probability sampling* dengan *proporsional cluster stratified random sampling*, yaitu teknik sampling dengan *cluster* terlebih dahulu, kemudian dilakukan proporsi dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi sampel, dan dipilih secara acak. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 248 sampel.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil penelitian di tunjukkan dengan hasil perhitungan analisis jalur seperti yang terlihat di bawah ini;



Gambar 1. Hasil Model Struktural Penelitian

Pengaruh secara Parsial dan Bersamaan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penghitungan analisis jalur di mana dapat diketahui besaran pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total secara dariparsial variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar, sebesar 30,00 persen.

Berdasarkan koefisien determinasi tersebut di atas, menggambarkan semakin baiknya lingkungan kerja, maka akan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Lingkungan kerja memberikan kontribusi yang terbesar terhadap kepuasan kerja guru, dengan demikian lingkungan kerja merupakan unsur utama terhadap peningkatan kepuasan kerja guru, sehingga perlu adanya berbagai perbaikan dan berbagai tindakan yang harus diambil dalam upaya pengembangan dan peningkatan lingkungan kerja. Oleh karena itu semakin baiknya lingkungan kerja yang ada di sekolah SMAN di Kota Tangerang maka akan meningkatkan kepuasan guru tersebut. Dengan demikian seluruh komponen yang ada, baik unsur

pimpinan di instansi pendidikan harus meningkatkan dan mengembangkan serta mendorong perbaikan lingkungan kerja tersebut.

Hasil wawancara dengan beberapa responden dari SMA Negeri di Kota Tangerang menunjukkan bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Pada lingkungan eksternal terutama peraturan pemerintah daerah, lingkungan yang aman, bersih dan nyaman, sedangkan pada lingkungan internal terutama organisasi PGRI, kondisi bangunan fisik dan sarana prasarana.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja baik lingkungan internal maupun eksternal mempengaruhi kepuasan kerja guru yang paling dominan.

Hasil penghitungan analisis jalur di mana dapat diketahui besaran pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total secara dari parsial variabel disiplin kerja terhadap kepuasan kerja guru sebesar 13,70 persen. Berdasarkan koefisien determinasi tersebut di atas, menggambarkan semakin tingginya disiplin kerja yang dimiliki oleh guru, maka akan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan guru SMAN di Kota Tangerang.

Disiplin kerja memberikan kontribusi yang terkecil terhadap kepuasan kerja guru SMAN di Kota Tangerang, Dengan demikian masih banyak keterbatasan dan kekurangan disiplin kerja yang harus ditingkatkan dan disempurnakan. Oleh karena itu semakin semakin tingginya disiplin kerja maka kepuasan kerja guru SMAN di Kota Tangerang tersebut akan semakin meningkat. Oleh karena itu seluruh komponen yang ada, baik pimpinan dinas pendidikan dan kepala sekolah serta adanya kemauan keras dari seluruh guru untuk memahami berbagai regulasi dan ketentuan-ketentuan yang dikeluarkan oleh lembaga.

Hasil wawancara dengan responden dari SMA Negeri di Kota Tangerang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Pada disiplin preventif diantaranya suasana yang kondusif, patuh pada peraturan, sedang pada disiplin korektif dijelaskan bahwa pimpinan memberikan peringatan tetapi belum maksimal.

Hasil observasi menjelaskan bahwa disiplin baik korektif maupun preventif berpengaruh terhadap kepuasan kerja walaupun pengaruhnya lemah.

Hasil penghitungan analisis jalur di mana dapat diketahui besaran pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total secara parsial motivasi kerja terhadap kepuasan

kerja guru SMAN di Kota Tangerang. sebesar sebesar 26,30 persen.

Berdasarkan koefisien diterminasi tersebut di atas, menggambarkan semakin tingginya dan semakin dinamisnya motivasi kerja guru, maka akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja guru SMAN di Kota Tangerang, Motivasi kerja memberikan kontribusi yang tertinggi kedua terhadap kepuasan kerja guru SMAN di Kota Tangerang. Dengan demikian motivasi kerja guru memberikan kontribusi terbesar kedua terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Oleh karena itu seluruh pihak yang ada, baik pihak dinas pendidikan dan unsur pimpinan sekolah serta unsur guru, harus terus menerus mengembangkan motivasinya.

Hasil wawancara dengan responden dari SMA Negeri di Kota Tangerang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Yang termasuk motivasi intrinsik bahwa guru melaksanakan tugas dengan baik, sedang pada motivasi ekstrinsik bahwa guru mendapatkan gaji yang memadai.

Hasil observasi menunjukkan bahwa motivasi kerja guru baik intrinsik maupun ekstrinsik tergolong cukup baik. Hasil penghitungan analisis jalur dimana dapat diketahui besaran pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung, serta pengaruh total secara simultan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru sebesar 69,80 persen, sedangkan pengaruh lain yang tidak diteliti sebesar 31,20 persen. Adapun variabel lain di luar model tersebut di antaranya: kepemimpinan, kompensasi, aspek komunikasi, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, dan aspek lainnya. Adapun persamaan jalur secara bersamaan pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru dengan persamaan jalurnya sebagai berikut :

$$Y = 0,465X_1 + 0,380X_2 + 0,220X_3 + \varepsilon_1$$

Berdasarkan persamaan jalur tersebut di atas, maka seluruh variabel penelitian mempunyai kontribusi yang signifikan. Hal ini berarti setiap adanya peningkatan upaya dari lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja guru, maka akan memberikan dampak yang sangat berarti terhadap peningkatan kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kota Tangerang.

Hasil penelitian yang dilakukan ini sejalan dengan fenomena dan berbagai teori manajemen, dan teori organisasi. Adapun fenomena dan teori-teori yang mendukung hasil penelitian, diantaranya:

1). Fenomena yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan guru yang menjadi faktor utama dalam

menunjang kinerja guru, yang pada akhirnya akan menunjang keberhasilan bidang pendidikan di Kota Tangerang, hal ini diperlihatkan oleh adanya persentase alokasi anggaran bidang pendidikan Kota Tangerang terbesar bila di bandingkan dengan kota/kabupaten lainnya di Provinsi Banten. Dimana pada tahun 2010 Pemkot Tangerang telah menganggarkan sebesar Rp 471.526.538.502,14 atau 31,9 % dari jumlah APBD sebesar Rp 1,475,835,273,435,30, serta sebesar Rp 4,5 milyar untuk insentif 3000 guru ngaji dimana masing-masing guru mendapat Rp 1,5 juta/tahun. Kemudian sebanyak 2.749 guru telah dinyatakan lulus sertifikasi dan pada tahun 2009.

- 2). Mc.Clelland (2003: 56) Bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dengan ciri-ciri seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan kinerja yang tinggi. Kebutuhan akan berprestasi tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik dari sebelumnya.
- 2). Spencer & Spencer, (2003) Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan (*intent*) yang merupakan dorongan motif atau trait yang menyebabkan suatu tindakan (*action*) untuk memperoleh suatu hasil (*outcomes*). Kompetensi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), tanpa kecuali termasuk juga kompetensi motif (*motive*), watak/sifat (*trait*) dan konsep diri (*self-concept*) merupakan penggerak untuk "mendorong" digunakannya pengetahuan dan keahlian.
- 3). Michael Porter (2003:142) organisasi yang dalam aktivitasnya selalu melaksanakan pendekatan secara strategi keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu, yang didalam terdapat koordinasi tim kerja, memiliki visi, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik, maka organisasi akan mencapai tujuan secara optimal dan efektif dan berkesinambungan.
- 4). Armstrong, Flannery dalam Murlis, (2003): Manajemen kompensasi memberi tempat

dalam konteks organisasi. Konteks organisasi berisi lingkungan internal organisasi (budaya, struktur, iklim hubungan karyawan, teknologi, proses operasional, dan praktek manajemen organisasi) dan lingkungan eksternal (persaingan, tren ekonomi, intervensi pemerintah). Oleh karena itu terdapat, "dua faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan hasil adalah iklim organisasi, nilai-nilai budayanya dan praktek manajemennya yang mencakup kompensasi.

Berdasarkan fenomena dan teori-teori yang mendukung tersebut di atas, maka jelas hasil penelitian yang dilakukan sejalan dengan konsep teori yang membangun kerangka pemikiran. Terlebih lebih pada kondisi saat sekarang ini dimana penilaian masyarakat terhadap guru mulai menurun. Disamping itu juga situasi sekarang ini serba penuh ketidakpastian, tingkat resiko yang tinggi, dan persaingan yang ketat, serta tuntutan terhadap peningkatan kualitas SDM yang semakin tinggi, maka peranan lembaga pendidikan yang didukung oleh daya dukung organisasi dan dukungan pihak-pihak terkait lainnya sangat strategis dan semakin diperlukan keberadaannya.

Hasil wawancara dengan responden dari SMA Negeri di Kota Tangerang menjelaskan bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang paling tinggi karena dukungan pendanaan dari pemerintah kota cukup memadai, sehingga bangunan fisik sudah baik.

Hasil observasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kerja, diikuti dengan motivasi kerja kemudian disiplin kerja.

Hasil penghitungan analisis jalur dimana dapat diketahui besaran pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru SMAN di Kota Tangerang dapat dinyatakan dalam persamaan jalur, sebagai berikut :

$$Z = 0,872Y + \epsilon_2$$

Persamaan jalur tersebut di atas, menggambarkan bahwa peningkatan kinerja guru SMAN di Kota Tangerang akan sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja guru yang diterima dan dirasakan oleh guru tersebut.

Adapun besaran pengaruhnya kepuasan kerja anggota terhadap kinerja guru SMAN di Kota Tangerang sangat tinggi yaitu 76,10 persen.

Adapun hasil penelitian sejalan dengan fenomena dan dukungan berbagai teori ekonomi dan teori

manajemen, dan manajemen SDM yang dikembangkan oleh:

- 1). Fenomena yang menyatakan bahwa pengembangan pendidikan di Kota Tangerang telah berhasil, diperlihatkan oleh telah ditetapkannya Kota Tangerang sebagai kota terbaik dalam bidang pendidikan di provinsi Banten.
- 2). Andrew F. Sikula dikutip Mangkunegara (2004:69) menjelaskan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa orang atau sesuatu aktivitas.
- 3). Armstrong dalam Murlis, (2003) menyatakan bahwa pada manajemen kinerja, menerapkan sistem penggajian berbasis kinerja, kompetensi, atau keterampilan (gaji kontingen), ketentuan gaji, tunjangan dan bonus anggota/karyawan/pegawai, Disamping itu dalam manajemen kompensasi juga mempertimbangkan pengembangan budaya organisasi yang sesuai berikut nilai inti yang mendasarinya, serta meningkatkan motivasi dan komitmen anggota/karyawan/pegawai. Proses manajemen kompensasi mencakup imbalan finansial maupun non-finansial.

Dengan demikian betul bahwa nilai kepuasan guru di SMAN di Kota Tangerang telah direpresentasikan oleh penilaian prestasi kerja yang benar dan adanya taken prestasi yang diterima secara finansial dan non finansial yang cukup tinggi.

Berdasarkan fenomena dan kedua teori yang mendukung tersebut di atas, maka jelas hasil penelitian yang dilakukan sejalan dengan fenomena dan konsep teori yang membangun kerangka pemikiran. Terlebih lebih pada kondisi saat sekarang ini dimana penilaian masyarakat terhadap kinerja guru sangat terbatas, Dengan demikian peningkatan kepuasan kerja guru SMAN Negeri di Kota Tangerang yang semakin tinggi akan dapat mengoptimalkan kinerja guru SMAN di Kota Tangerang.

Hasil wawancara dengan responden dari SMA Negeri di Kota Tangerang menunjukkan bahwa guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi, maka kinerjanya akan tinggi. Hal ini disebabkan karena respon emosional guru, hasil yang dicapai sudah baik.

Hasil observasi pada responden dari SMA Negeri di Kota Tangerang menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru sudah baik ini ditandai dengan respon emosional, hasil yang dicapai dan sikap guru cukup baik, sehingga kinerja guru meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah Dari hasil analisis berdasarkan observasi, wawancara, dan pengolahan data kuesioner dari 248 responden, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kondisi lingkungan kerja di SMAN di Kota Tangerang berada pada kriteria sedang sampai dengan kriteria baik, namun demikian masih terdapat aspek yang lemah, diantaranya aspek: serapan pasar tenaga kerja terhadap lulusan SMA Negeri di Kota Tangerang masih terbatas, dan penerapan sistem informasi di SMA Negeri belum optimal mendukung program pendidikan.
2. Kondisi disiplin kerja guru di SMAN di Kota Tangerang berada pada kriteria sedang sampai dengan kriteria baik. Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah, diantaranya aspek: adanya keterbatasan Pimpinan dalam memberikan skorsing kepada guru yang melakukan pelanggaran berat, Begitu juga Kepala sekolah belum optimal dalam memberikan hukuman terhadap guru yang melanggar aturan sekolah.
3. Kondisi motivasi guru di SMAN di Kota Tangerang berada pada kriteria sedang sampai dengan kriteria baik. Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah, di antaranya aspek: adanya keterbatasan dalam mengikuti pelatihan/seminar/workshop dalam rangka pengembangan kompetensi dan terbatasnya guru yang berprestasi untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.
4. Kondisi kepuasan kerja, berada pada kriteria sedang sampai dengan kriteria baik. Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah, diantaranya aspek: belum memadainya ruang gerak pada ruang kelas yang tersedia, dan aspek belum optimalnya keamanan pada ruang kerja yang tersedia.
5. Kondisi kinerja guru, berada pada kriteria baik. namun demikian masih terdapat aspek yang lemah, diantaranya aspek: kurang efektifnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sekolah berjalan secara kemauan dan

kesempatan untuk bekerja dengan maksimal untuk mendukung kemajuan organisasi sekolah.

6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan Guru di SMAN di Kota Tangerang dengan besaran pengaruhnya sebesar 17,20 persen. Dimana variabel lingkungan memberikan pengaruh terbesar.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari disiplin kerja terhadap kepuasan Guru di SMAN di Kota Tangerang, dengan besaran pengaruhnya sebesar 13,70 persen. Dimana variabel disiplin kerja memberikan pengaruh terkecil.
8. Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan Guru di SMAN di Kota Tangerang, dengan besaran pengaruhnya sebesar 26,30 persen. Dimana variabel motivasi memberikan pengaruh terbesar kedua dalam peningkatan kinerja guru di SMAN di Kota Tangerang.
9. Terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja guru terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kota Tangerang, dengan besaran pengaruhnya sebesar 69,80 persen, sedangkan pengaruh variabel lain diluar model (ϵ_1) sebesar 30,20%.
10. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Tangerang, dengan besaran pengaruhnya sebesar 79,30 persen, sedangkan pengaruh variabel lain diluar model (ϵ_2) sebesar 20,70 persen.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu, Mangkunegara, (2010), *Evaluasi Kinerja SDM*, cetakan kelima, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Anwar Sanusi (2011), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Armstrong Michael, (2010), *Essential Human Resource Management*, Replika Press Pvt Ltd. India.
- Arati Pramod Sapkale, (2011), *A study of relationship of work motivation and satisfaction toward teaching attitude of secondary school teachers of DhuleCity.International Referred Research Journal*.

- Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2004) *Management The New Competitive Landscape*, sixth edition, International Edition, McGraw Hill.
- Burhan Bungin, (2011), *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Chadwick Wilson, (2009), *Disertation, Relative Influence of Arizona High School Principals Job Satisfaction*. University of Arizona.
- Daft Richard L., (2000), *Manajemen*, edisikelima, Erlangga Jakarta.
- Dayat Hidayat, (2011), *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru SMPN di Propinsi Banten*. Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
- Decenzo David A., Robbins Stephen P., *Fundamentals of Human Resource Management, tent edition*, John Wiley and Sons, Inc. USA.
- Eko Suprpto, (2008), *Analisis Pengaruh Factor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru Terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak, Banten*, Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
- Engkoswara, Aan Komariah, (2012), *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta Bandung.
- George Jenniver M. dan Jones Gareth R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, six edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gibson James L., Ivancevich Jhon M., Donnelly James H., (2006), *Organizatio: Behavior Structure Process*, McGraw Hill International Edition.
- Griffin Ricky W, (2005), *Management*, Boston New York.
- Gunram Dehaloo, (2011), *The Motivation and Job Satisfaction of Scondary School Teacher in KwaZuluNatal: an Education Management Perspective*, Disertasi University of South Africa.
- Hani Handoko, 2011, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Ivancevich John M., Donnelly James H., Gibson James L, *Management Principle and Function*, fourt edition, Richard D. Irwin. Inc. USA.
- Ivancevich John M., Konopaske Robert, Matteson Michael T. (2006), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- M. Nur Mustafa dan Norasmah Othman, (2010), *The effect of work motivation on teacher's work performance in Pekanbaru Senior High School, Riau Province Indonesia*. *Journal Sosiohumanika*.
- Mathis Robert L. & Jackson John H (2005) *Human Resource Management Essential Perspectives*, Thomson, Ohio.
- Madhu Gupta dan Manju Gehlawat, (2013), *Job satisfaction and work motivation of secondary school teacher in relation to some demographic variabels: A Comparative Study*. *Educational Confab Journal*
- MiftahThoha, (2011), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Nelson Debra L. & Quick James Campbell (2005), *Understanding Organization Behavior*, 2nd edition, Thomson, Ohio.
- Robins Stephen P (2002), *Perilaku Organisasi* (terjemahan), Erlangga Jakarta.
- Robbins Stephen P, Coulter Mary, (2009), *Manajemen*, terjemahan, Indeks, Jakarta.
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2009), *Organization Behavior*, terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- S. Schulze, (2006), *Journal, Departemen of Further Teacher Education School of Education, University of South Africa Pretoria. Factors Influencing the Job Satisfaction of Academics in Higher Education*. Unisa Press ISSN 1011-3487
- Sedarmayanti (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Sudarwan Danim (2007), *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiharto, (2011), *Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi terhadap Komitmen dan Kompetensi Guru serta Implikasinya pada Kepemimpinan Kerja dan Kinerja Guru (Studi pada Guru SMK di Propinsi Riau)*, Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
- Sugiono (2008), *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sukanto Reksodiprodjo, (2000), *Dasar-Dasar Manajemen*, Edisi lima, BPFE, Yogyakarta.
- Samuel, A.A. (2013), *Journal, Dimensions of Teachers' Job Satisfaction in Primary Scholls in Gweru District, Zimbabwe: A Factor Analysis*, *European Scientific Journal* Vol.9 No. 25 ISSN 1857-7881
- Sutarto (2002), *Dasar-Dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Tjutju Yuniarsih, Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta Bandung.
Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, (2008), *Human Resource Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, England.
Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Moh Basri, *Performance Appraisal*, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.

Wheelen Thomas L, Hunger J. David, (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall International.
Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru danDosen