

**HUBUNGAN ANTARA STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI
OLEH KEPALA SEKOLAH, IKLIM SEKOLAH, INSENTIF GURU, DAN
MOTIVASI BERPRESTASI GURU DENGAN KINERJA GURU SEKOLAH
MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI SULAWESI SELATAN**

DISERTASI

Oleh

**SYARIFUDDIN
NIM 103632619318**



**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
MEI 2007**

**HUBUNGAN ANTARA STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI
OLEH KEPALA SEKOLAH, IKLIM SEKOLAH, INSENTIF GURU, DAN
MOTIVASI BERPRESTASI GURU DENGAN KINERJA GURU SEKOLAH
MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI SULAWESI SALATAN**

DISERTASI

**Diajukan kepada
Universitas Negeri Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan
dalam menyelesaikan program Doktor**

Oleh

**SYARIFUDDIN
NIM 103632619318**



**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
MEI 2007**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi oleh **Syarifuddin** ini telah diperiksa dan disetujui oleh pembimbing untuk diuji.

Malang,
Pembimbing I,

Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd
NIP 130 345 912

Malang,
Pembimbing II,

Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D.
NIP 130 517 601

Malang,
Pembimbing III,

Prof.Dr. H. Hendyat Soetopo, M.Pd
NIP 130 870 650

Disertasi oleh **Syarifuddin** ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji disertasi pada tanggal 27 Pebruari 2007.

Dewan Penguji

Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd.

Ketua

Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H.,M.A.,Ph.D.

Anggota

Prof. Dr. H. Hendyat Soetopo, M.Pd.

Anggota

Prof. Dr. H. Ibrahim Bafadal, M.Pd.

Anggota

Dr. Marthen Pali, M.Psi.

Anggota

Prof. Armanu Thoyeb, SE, M.Si, Ph.D.

Anggota

**Mengetahui,
Direktur PPS – UM**

**Dr. Marthen Pali, M.Psi.
NIP. 130522257**

*Allah pemberi cahaya kepada langit
Dan bumi, Perumpamaan cahaya Allah
Seperti sebuah lubang yang tak tembus,
Yang di dalamnya ada pelita besar.
Pelita itu di dalam kaca dan kaca itu
Seakan-akan bintang yang bercahaya,
Seperti mutiara. Allah membimbing
Kepada cahaya-Nya, siapa yang dia
Kehendaki dan Allah Maha Mengetahui
Segala sesuatu (An Nur, ayat 35).*

**Apa saja yang Allah anugerahkan kepada
Manusia berupa Rahmat, maka tidak ada
Seorangpun yang dapat menahannya, dan
Apa saja yang ditahan Allah, maka tidak
Seorangpun sanggup untuk melepaskannya,
Dialah Yang Maha Pengasih lagi Maha
Bijaksana (Faathin, ayat 2).**

***Kupersembahkan:
Terutama kepada Ayahanda (almarhum), Ibunda, dan para Kakanda
Tercinta, serta istriku tercinta Dra. Hj. Aisyah A. Abdullah, dan anakda
Tersayang Armawana A., S.Sd. A. Fitri Sascia Andi Wawo (almarhuma***

1 Juli 2003), dan A. Amalia Sascia Andi Wawo.

A B S T R A K

Syarifuddin. 2006. *Hubungan antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, dan Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Negeri di Sulawesi Selatan*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang. Pembimbing: (I) Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, (II) Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D., (III) Prof. Dr. H. Hendyat Soetopo, M.Pd.

Kata-kata kunci: Strategi, manajemen konflik, iklim sekolah, insentif, motivasi berprestasi, kinerja guru.

Keberhasilan suatu organisasi yang merupakan wadah kerjasama ditentukan oleh peran dan fungsi para guru, kepala sekolah yang bersangkutan karena mereka merupakan pusat dari segala proses penggunaan dan pemberdayaan segala sumber daya organisasi. Berarti sekolah adalah salah satu bentuk ikatan kerjasama sekelompok orang yang bermaksud mencapai suatu tujuan yang disepakati bersama. Berbagai faktor yang turut mempengaruhi keefektifan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya, diantaranya adalah strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Sulawesi Selatan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan lebih banyak di sekolah-sekolah umum dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan penelitian yang spesifik mengenai strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru SMKN di Sulawesi Selatan ditinjau dari proses internal selama ini belum banyak dikaji.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah; (2) iklim sekolah; (3) insentif guru; (4) motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru; (5) memperoleh gambaran hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah; (6) iklim sekolah; (7) insentif guru; (8) motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru; (9) memperoleh gambaran hubungan tidak langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah; (10) iklim sekolah; dan (11) insentif guru dengan kinerja guru SMKN di Sulawesi Selatan.

Penelitian ini didasarkan pada model desain survei deskriptif yang bersifat korelasional, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Subyek yang dijadikan populasi adalah para guru SMKN di Sulawesi Selatan yang berjumlah 2484 orang. Dari populasi tersebut kemudian ditentukan sampel sebanyak 333 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan lima jenis angket, selanjutnya data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis jalur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru masih relatif agak sesuai. Sedangkan kinerja guru berada pada kategori sangat tidak sesuai.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa: (1) ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang kurang melaksanakan atau tidak mampu melakukan strategi manajemen konflik organisasi, kinerja guru tidak maksimal. Sebaliknya kepala sekolah yang melaksanakan strategi manajemen konflik organisasi yang mampuni, menunjukkan semakin baik pula kinerja guru; (2) ada hubungan langsung yang positif tetapi tidak signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim sekolah semakin maksimal kinerja guru; (3) ada hubungan langsung yang positif tetapi tidak signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik insentif guru, semakin baik pula kinerja guru; (4) ada hubungan langsung yang positif tetapi tidak signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi guru yang baik, semakin baik pula kinerja guru; (5) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara; (6) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara; (7) ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara; (8) ada hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan motivasi berprestasi; (9) ada hubungan langsung antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru; dan (10) ada hubungan langsung antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru.

Dari hasil atau temuan penelitian, disarankan hal-hal sebagai berikut: (1) kepada para kepala SMKN, para pengawas, para kepala dinas pendidikan Kabupaten/Kota dan Provinsi, para pembuat kebijakan, terutama pemerintah daerah Kabupaten/Kota bahwa dalam proses pembuatan keputusan tentang pendidikan di era otonomi daerah lebih memberikan perhatian yang serius atau kesempatan kepada para guru SMKN mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjut untuk meningkatkan kinerja guru SMKN. Hal ini sangat penting sehubungan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja guru sangat tidak sesuai; (2) kepada para guru SMKN di Sulawesi Selatan disarankan selalu berusaha meningkatkan kemampuan profesionalnya, khususnya kinerja guru; (3) dunia akademik adalah merupakan salah satu karakteristik dinamika pada suatu sekolah, oleh karena itu disarankan kepada masing-masing instansi terkait atau pemerintah Kabupaten/Kota di era otonomi tidak kehilangan karakteristiknya; dan (4) bagi para peneliti yang lainnya disarankan variabel penelitian lainnya dapat dikembangkan, karena variabel lainnya dapat berpengaruh ke variabel kinerja guru.

ABSTRACT

Syarifuddin. 2006. *The correlation between strategy of conflict management by the headmaster, school condition, teacher incentive, and motivation for achievement with teacher performance in SMKN of South Sulawesi*. Dissertation, The Study Program of Education Management, Graduate Program of State University of Malang. Counselor: (I) Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd, (II) Prof. H. Ahmad Sonhadji K.H., M.A., Ph.D., (III) Prof. Dr. H. Hendyat Soetopo, M. Pd.

Key words: strategy, conflict management, school condition, incentive, motivation for achievement, teacher performance.

The success of an organization which is a place for cooperation is determined by the role and the function of teachers and the headmaster because they are the center of all the processes of using and empowering all the sources in the organization. It means that the school is one of the cooperation-bound organizations with some people who have the same goals and willing to attain them. One of the various factors which influence the effectivity of a certain organization in attaining its goals is strategy of conflict management in organization by the headmaster, school situation, teacher incentive, and teacher motivation for achievement with teacher work in State Vocational School (SMKN) in South Sulawesi is observed from internal process that all this time has never been studied.

This research has a purpose to: (1) describe the direct relation which is significant between the strategy of conflict management in organization by the headmaster, school situation, teacher performance; (2) describing a significant direct relation between school condition with teacher performance; (3) describing a significant direct relation between teacher intive with teacher performance; (4) describing a significant direct relation between teacher's motivation for achievement with teacher performance; (5) obtaining a description of direct relation between the strategy of conflict management of organization by the headmaster with teacher performance; (6) obtaining a description of direct relation between school condition with teacher performance; (7) obtaining a description of direct relation between teacher incentive with teacher performance; (8) obtaining a description of direct relation between teacher motivation for achievement with teacher performance; (9) obtaining a description of direct relation between the strategy of conflict management in organization by the headmaster with teacher performance; (10) obtaining a description of direct relation between school condition with teacher performance; (11) obtaining a description of the significant indirect relation teacher incentive with teacher performance of SMKN in South Sulawesi.

This research is based on the design model of descriptive survey which is correlational, use the quantitative approach by applying path analysis. The subjects of the population are 2484 teachers of SMKN in South Sulawesi. From the population, 333 people are taken as sample. Data collection is done by using five types of

questionnaire, then the collected data to be analyzed by using descriptive analysis technique and path analysis technique.

The analysis result shows that the strategy of conflict management in organization done by the headmaster, school situation, teacher incentive, and teacher motivation for achievement is incoherent.

The analysis result also shows that: (1) there is direct relation which significant between the conflict strategy done by the headmaster with teacher work, this research shows that the headmasters which cannot do or imperfectly do the conflict strategy in organization do not have maximal result in their teacher works. In contrast, the headmasters which do the conflict strategy in organization correctly have good teacher works; (2) there is a positive direct relation between school situation with teacher work, but it is not so significant, this research shows that the better the schools situation the better the teacher work; (3) there is a positive direct relation but not so significant between teacher incentive with teacher work, this research shows that the better the teacher incentive the better the teacher work; (4) there is a positive direct relation but not so significant between teacher motivation for achievement with teacher work, this research shows that the better the teacher motivation for achievement the better the teacher work; (5) there is a significant positive direct relation between the conflict strategy in organization done by the headmaster and teacher work through the teacher motivation for achievement as the relation variable; (6) there is a significant indirect relation between school situation and teacher work through the teacher motivation for achievement as the relation variable; (7) there is a significant indirect relation between teacher incentive and teacher work through the teacher motivation for achievement as the relation variable; (8) there is a direct relation between the conflict strategy in organization done by the headmaster and motivation for achievement; (9) there is a direct relation between school situation and teacher motivation for achievement; and (10) there is a direct relation between teacher incentive and teacher motivation for achievement.

From the research result, it is suggested that: (1) the headmasters of SMKN, the inspectors, the heads of Board of Education of Province/Regency, policy makers, especially the government of province/regency should know that the policy making process about education in province autonomy era should pay serious attention or chances to the teachers of SMKN to join advanced training or education to integrate their work; (2) the teachers of SMKN in South Sulawesi should try to improve their professional capabilities, especially their work as teachers; (3) academic field is one of the dynamic characteristics of schools, that is why it is suggested to each related institution or province/regency government to maintain their characteristics in autonomy era; and (4) the other researchers are suggested to develop other variables of research.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas karunia-Nya jualah sehingga disertasi ini dapat diwujudkan. Disertasi ini disusun berkat bantuan dari berbagai pihak. Karena itu, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan diiringi ucapan terima kasih kepada semua pihak yang dimaksud.

Dalam penyelesaian disertasi ini penulis menghadapi berbagai hambatan dan rintangan serta kesulitan, namun berkat bantuan, bimbingan, dorongan serta saran dari berbagai pihak khususnya para pembimbing, semuanya dapat teratasi dengan baik. Untuk itu semua, penulis tidak lupa menyampaikan ucapan terima kasih.

Penghargaan dan terima kasih yang tak terhingga disampaikan kepada Bapak Prof.Dr. Willem Mantja, M.Pd sebagai promotor, Bapak Prof.H.A.Sonhadji K.H., M.A., Ph.D. sebagai kopromotor I, dan Bapak Prof.Dr.H. Hendyat Soetopo, M.Pd sebagai kopromotor II yang telah membimbing penulis secara intensif sejak penyusunan proposal sampai selesainya penulisan disertasi ini. Demikian juga kepada almarhum Frans Mataheru, Dip.Ed.Ad.,Ed.D. yang telah berkenaan membimbing dan mengarahkan penulis diawal penyusunan proposal sampai ujian kualifikasi lisan.

Ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya disampaikan kepada Bapak Rektor Universitas Negeri Malang (UM) dan Bapak-bapak Pembantu Rektor UM yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu pengetahuan di kampus Universitas Negeri Malang yang tercinta ini, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya disampaikan kepada Bapak Direktur PPS UM, Bapak Asisten Direktur PPS UM, Ketua Program Studi Setingkat Jurusan (PSSJ) Manajemen Pendidikan, Bapak/Ibu Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan PPS UM tidak lupa penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya yang telah dengan ikhlas membagi pengalaman dan pengetahuan yang mereka miliki kepada penulis melalui diskusi dan perkuliahan yang mereka bina, dan Bapak/Ibu staf tata usaha PPS UM yang telah membantu dan memberikan kemudahan untuk memanfaatkan fasilitas yang ada, sehingga penulis dapat menempuh pendidikan dengan lancar.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus disampaikan kepada Bapak Rektor Universitas Negeri Makassar (UNM) dan Bapak Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) UNM yang memberikan izin dan bantuan moril dan material untuk mengikuti pendidikan doktor di PPS Universitas Negeri Malang.

Terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada Bapak Kepala Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Sulawesi Selatan, dan para Bapak Kepala Sekolah, Bapak/Ibu guru yang telah memberikan izin dan kemudahan dalam pengumpulan data di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan. Serta Bapak Drs. Ismail Muchtar, M.Si, Drs. Syamsul A.Kamaruddin, M.Si, Herman, S.Pd., M.Si, dan Drs. Muh. Rasli Kasim, M.Pd (Kota Makassar/Kabupaten Gowa), Drs. Junaid (Kabupaten Pangkep), Drs. Amaluddin, M.Hum, dan Drs. H.M. Basri (kota Pare-Pare), Jemmi, S.Pd (Kabupaten Pinrang), Drs. Husni P. (Kabupaten Enrekang), M. Anis P., S.Pd, M.Pd, dan Notaris Muh. Ridwan A.Tonra, SH (Kabupaten Sidrap/Wajo) yang dengan tulus ikhlas membantu mengumpulkan data penelitian.

Kepada saudara-saudaraku Prof.Dr.Arismunandar, M.Pd, Dr. Ismail Tolla, M.Pd, Drs.Ismail Mucktar, M.Si, Drs.Samsu A.Kamaruddin, M.Si, Drs.H.Anas Genda, MM., P.hD., Dra. Hj. Hasmawati S., M.Pd, Dra. Nurdiana Burhan, M.Pd, dan Pengurus Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan (ISMAPI) Sulawesi Selatan yang telah banyak membantu penyelesaian penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kepada teman-teman mahasiswa angkatan 2003 Program Studi Manajemen Pendidikan PPS UM.: Dr.Rusdinal, M.Pd (UNP), Drs.Ahmad Razak, M.Pd, Drs.Syamsul Hadi, M.Pd., M.Sc, Drs.Ahmad Yusuf Sobri, M.Pd (UM), Drs.Nur Ali, M.Pd, Drs.Sugeng P., M.Pd (UIN Malang), Drs.Muhammad Abdullah, M.Ag (STAIN Kediri), Drs.Kasman, M.Pd (UNISMA Malang), dan Drs.Sumarno H., M.Pd (UNSIMAR Poso) yang telah banyak memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat dalam penulisan disertasi ini.

Ucapan terima dan penghargaan secara khusus disampaikan kepada Ayahanda Andi Sida Andi Wawo (Almarhum yang telah berpulang ke rahmatullah, penulis baru berumur 1 tahun), dan ibunda Hj. Puang Cannu Andi Wawo, serta para kakanda: Kapten AD. A.Said A.Sida (almarhum), Hj. A. Lala A.Sida, Kapten AD. A.Tarrang A. Sida (Almarhum), A. Naim A.Sida (Almarhum), Hj. A. St. Nurwiah A.Sida, S.Ag, Hj.A. Ampa A.Sida (Almarhuma), A. Harun A.Sida, SH, A.Rahman A.Sida, A.Aco A.Sida (Almarhum) yang telah berjasa membesarkan dan mendidik penulis sehingga dapat mencapai derajat pendidikan strata tiga (S3). Semua jasa dan pengorbanan yang diberikan, penulis tidak mampu membalasnya, kecuali terus berdoa dan memohon ampun kepada Allah SWT. Kiranya dapat diberi balasan yang setimpal. Bapak H. Andi Abdullah A. Dawali (Almarhum), Hj. Intang (Almarhuma berpulang kerahmatullah saat penulis sementara semester III) kedua martua pada saat hidupnya banyak memberikan motivasi, nasihat, dan semangat dalam menjalani kehidupan dunia.

Ucapan terima kasih yang tiada terhingga disampaikan kepada isteri tercinta, Dra.Hj.Aisyah A.Abdullah beserta kedua putri tersayang A.Fitri Sascia Andi Wawo (Almarhuma 1 Juli 2003), dan A.Amalia Sascia Andi Wawo yang setia mendampingi di Makassar, bersabar selama di tinggalkan mengikuti pendidikan, baik dalam keadaan suka dan duka, serta tidak henti-hentinya mendoakan agar sukses dalam pendidikan, serta Ikatan keluarga asal Lebang Enrekang (IKALE) di Sulawesi Selatan, Kerukunan Keluarga Andi Wawo di Indonesia, dan Kerukunan keluarga La Galigo PPS UM Sulawesi Selatan di Malang, dan seperjuangan dan sependeraan di Wisma UM di Malang: Dr. Jufri AP., Dr. Anshari, M.Hum, Drs. H. Akmal Hamsa, M.Pd, Drs. Mayong Maman, M.Pd, Drs. Sahrir, M.Hum, Muh. Khalifa Mustadi, S.Ag, M.Pd, Andi Suhardi, ST, M.Pd, Herman, S.Pd, M.Si dan Drs. Syafruddin, M.P. atas segala dukungannya, baik moral maupun material yang tidak henti-hentinya bagi penyelesaian disertasi ini.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga segala bantuan dan kerjasama akan mendapat ganjaran pahala dari Allah SWT. Amin ya Rabbal Alamin.

Malang, Nopember 2006

Penulis.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Hipotesis Penelitian	20
E. Manfaat Penelitian	21
F. Asumsi Penelitian	22
G. Keterbatasan Penelitian	23
H. Ruang Lingkup Penelitian	23
I. Definisi Operasional	27
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	30
A. Kinerja Guru:	
1. Pengertian Kinerja Guru	30
2. Kompetensi Guru	33
3. Kinerja Guru dalam Wacana Perilaku	37
4. Pengukuran Kinerja Guru	41
B. Manajemen Konflik:	
1. Pengertian Manajemen Konflik	45
2. Konflik Organisasi	47
3. Jenis-jenis Konflik Organisasi	48
4. Sumber-sumber Konflik Organisasi	49
5. Strategi Manajemen Konflik Organisasi	51
C. Iklim Sekolah	55
1. Dimensi dan Skala Iklim Sekolah	56
2. Iklim Sekolah dan Kinerja Guru	57
3. Perbaikan Iklim Sekolah	58
4. Supervisi Berbasis Iklim Sekolah	61
D. Insentif Guru	62
E. Motivasi Berprestasi Guru:	
1. Pengertian dan Tujuan Motivasi	66
2. Teori-Teori Motivasi	68
3. Konsep Motivasi	68
4. Beberapa Pandangan tentang Teori Motivasi	70

5. Proses Motivasi	81
F. Beberapa Temuan Penelitian yang Relevan	89
G. Kerangka Berpikir	94
BAB III. METODE PENELITIAN	97
A. Rancangan Penelitian	97
B. Populasi dan Sampel	99
C. Variabel Penelitian	103
D. Instrumen Penelitian	106
E. Teknik Pengumpulan Data	116
F. Analisis Data	117
BAB IV HASIL PENELITIAN	128
A. Deskripsi Data Penelitian	128
B. Pengujian Hipotesis	119
C. Jalur-jalur Hubungan Kausal antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah	137
D. Jalur-jalur Hubungan Langsung dan Tidak Langsung antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, dan Motivasi Berprestasi Guru Dengan Kinerja Guru	140
E. Jalur-jalur Hubungan Tidak Langsung antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Insentif Guru Dengan Kinerja Guru	142
F. Jalur-jalur Hubungan Langsung antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Insentif Guru Dengan Kinerja Guru	145
G. Temuan Hasil Penelitian	149
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	151
A. Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan	151
B. Hubungan antara Strategi Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru.....	155
C. Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Kinerja Guru	157
D. Hubungan antara Insentif Guru dengan Kinerja Guru.....	159
E. Hubungan antara Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru	161
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	166
A. Kesimpulan	166
B. Saran-saran	169
C. Implikasi Hasil Penelitian	171
DAFTAR RUJUKAN	177
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	187

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	251
RIWAYAT HIDUP.....	252

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Sebaran Populasi Penelitian	101
3.2 Jumlah Guru sebagai Sampel Penelitian	103
3.3 Matriks Variabel Penelitian	104
3.4 Hasil Uji Validitas X1	109
3.5 Hasil Uji Validitas X2	110
3.6 Hasil Uji Validitas X3	111
3.7 Hasil Uji Validitas X4	112
3.8 Hasil Uji Validitas Y	113
3.9 Kreteria Indeks Koefisien Reliabilitas	115
3.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	115
4.1 Distribusi Frekuensi	129
4.2 Skor Rerata dan Simpangan Baku	134
4.3 Hubungan Langsung dengan Hubungan Tidak Langsung	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Syndrom Konflik dengan Manajemen Tidak Efektif	54
2.2	Syndrom Konflik dengan Manajemen Efektif	54
2.3	Teori Umum Motivasi	72
2.4	Hierarkhi Kebutuhan Menurut Maslow	72
2.5	Hierarkhi Motivasi Kerja	75
2.6	Rangkaian Kepuasan Teori Herzberg	77
2.7	Teori Maslow tentang Hierarkhi Kebutuhan, Teori Herzberg tentang Dua Faktor, dan Teori McClelland tentang Kebutuhan Prestasi, Afiliasi dan Kekuasaan	80
2.8	Proses Motivasi: Pola Akal	82
2.9	Pola Terpadu dari Proses Terpadu	83
2.10	Alur Motivasi Kerja	84
2.11	Model Konseptual Hubungan antara Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, dan Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru SMKN	96
3.1	Hubungan Prediktor dengan Kriterium	99
3.2	Model Analisis Jalur	120
4.1	Model Hipotesis Jalur Hubungan Blok 1	137
4.2	Hubungan Kausal antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Insentif Guru terhadap Motivasi Berprestasi Guru	139
4.3	Model Hipotetik Jalur Hubungan Blok II	140
4.4	Model Hubungan Blok II dengan Koefisien Korelasi	141
4.5	Model Hipotesis Jalur Hubungan Blok III	143
4.6	Model Hipotesis Jalur Hubungan Tidak Langsung/Langsung Blok III ..	145
4.7	Model Hipotesis Jalur Hubungan Blok IV	146
4.8	Model Hipotesis Jalur Hubungan Langsng Blok IV	148

DAFTAR GRAFIK

Grafik	Halaman
4.1 Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah	129
4.2 Iklim Sekolah	131
4.3 Insentif Guru	132
4.4 Motivasi Berprestasi Guru	133
4.5 Kinerja Guru SMKN	134

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda di bawah ini:

Nama : Syarifuddin

NIM/DNI : 103632619318/DMPD 010004

Jurusan/Program Studi : Manajemen Pendidikan

Fakultas/Program : Pascasarjana (Strata 3)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan disertasi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Malang 14 Nopember 2006

Yang membuat pernyataan,

Syarifuddin

RIWAYAT HIDUP

Syarifuddin, dilahirkan pada tanggal 15 Desember 1958 di Lebang Enrekang Propinsi Sulawesi Selatan, putra kesepuluh dari sepuluh bersaudara, pasangan Bapak Andi Sida Andi Wawo (almarhum) dan ibu Hj.Puang Cannu Andi Wawo. Dan menamatkan Sekolah Dasar Negeri (SDN) pada tahun 1970 di Lebang Enrekang Propinsi Sulawesi Selatan.

Pendidikan berikutnya di Sekolah Teknologi Negeri I Kota Pare-Pare jurusan mesin kelas I, dan II. Pada tahun 1973 pindah ke Kelas III jurusan Bangunan Air pada Sekolah Teknologi Negeri I Kabupaten Enrekang dan tamat pada tahun 1973. Pada tahun 1974 melanjutkan pendidikan di Sekolah Teknologi Kosgoro Kota Pare-Pare jurusan Listrik, dan tamat pada tahun 1976. Pada tahun 1977 melanjutkan pendidikan ke program strata satu (S1) jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Ujung Pandang sekarang Universitas Negeri Makassar (UNM) dan selesaikannya dengan memperoleh gelar sarjana (Drs) pada 14 Desember 1983.

Tahun 1986, ia diangkat menjadi salah seorang calon pegawai negeri sipil (CPNS) IKIP Ujung Pandang sekarang Universitas Negeri Makassar (UNM).

Pada tahun 1995 melanjutkan pendidikan ke strata dua (S2) IKIP Malang sekarang Universitas Negeri Malang (UM) dengan mendapat beasiswa dari Tim Manajemen Pendidikan Doktor (TMPD) dan berhasil menamatkannya pada 18 Pebruari 1998. Pada tahun 2003 di berikan kesempatan melanjutkan pendidikan ke strata tiga (S3) Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarja Universitas Negeri Malang (UM) dengan memperoleh beasiswa program pascasarjana (BPPS).

Pada tanggal 11 Januari 1986 ia melaksanakan pernikahan dengan Dra.Hj.Aisyah A.Abdullah di Pinrang Propinsi Sulawesi Selatan dan telah dikarunia dua orang putri, A.Fitri Sascia A.Wawo (24 April 1989) dan wafat 1 Juli 2003, dan A.Amalia Sascia A.Wawo (08 Juli 1992) sekarang kelas tiga MTsN Model Makassar.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, R. Dearden, J. & Bedford, N. *Sistem Pengendalian Manajemen*.
Diterjemahkan Agus Maulana. 1992. Edisi Keenam. Jakarta: Binarupa
Aksara
- Anwar, M.I. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*.
Bandung: CV Alfabeta
- Ardhana, W. 1987. *Bacaan Pilihan: dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta:
Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan Dirjen
Dikti Depdikbud.
- Arismunandar. 1997. *Hubungan Karakteristik Individu dan Karakteristik Lingkungan
Dengan Stres Kerja Guru di Sulawesi Selatan*. Disertasi Tidak
Dipublikasikan. Program Pasca Sarjana IKIP Malang.
- Arismunandar, 2005. *Manajemen Pendidikan Peluang dan Tantangan*. Makassar:
Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razaviceh, A. 1985. *Introductory to Reserch in
Education*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Arter, J.A. 1989. *Assesing School Climate and Classroom Climate*. Portland, Oregon:
Test Centre of the Northwest Regional Educational Laboratory.
- Asher, H.B. 1989. *Assesing School Climate and Classroom Climate* Portland,
Oregon ; test Centre of The Northwest Regional Educational Laboratory
- Astuti, D.D. J. W. 1997. *Sumber Konflik: Bagaimana Mengatasinya*. Manajemen.
Edisi: Maret/April 1997. Jakarta: PT Pustaka Binama Pressindo.
- Babbei, E. 1986. 1986. *The Practice of Social Research*. (4th ed.) Belmont,
California: Wadworth Publishing Corporation.
- Bafadal, I. 1995. *Proses perubahan di Sekolah: Studi Multi Situs pada tiga Sekolah
Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi tidak sipublikasikan. PPS IKIP Malang.
- Bellows, R. 1961. *The Psychology in Business and Industry*, (3rd ed). Prentice Hall.
Inc. Englewood Cliff: N.J.
- Bernadin, H. John & Russel, Joyce E. A. 1993. *Human Resources Management*.
McGraw Hill, Inc. :Singapore.

- Borg, W.R., & Gall, M.D. 1983. *Educational Research: An Introduction*. (4th ed.). New York: Longman.
- Brown, L. D. 1983. *Managerial Conflict at Organizational Interface*. Reading, Mass: Addison Wesley Pub. Comp.
- Buford Jr., James., & Bedeian, A.G. 1988. *Management in Extention*. (2rd Edition). Alabama: Alabama Cooperative Extension Service, Auburn University.
- Byars, L.L. & L.W. Rue. 1984. *Human Resources & Personnel Management*. Richard D. Irwin, Inc.: Homewood Illinois.
- Cohen, D. 1983. *Statistical analysis*. New York: Holt Rinehart and Winston Inc.
- Crider, Andrew B. 1990. *Educational Psychology: A Realistic Approach*. Longman: New York.
- Danumihardja, M. 2004. *Manajemen Keuangan Sekolah*. Jakarta: Uhamka Press.
- Darmodiharjo, D. 1983. Peranan Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Analisis Pendidikan Volume 1. Nomor 2*.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. 1962. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*: 8 th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Dirdikmenjur, 1997. *Organisasi Pelaksanaan Pendidikan Sistem Ganda*. Jakarta: Depdikbud.
- Dirjen Dikdasmen. 1993/1994. *Panduan Guru Sekolah Direktur Pendidikan Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Djojonegoro, W. 1993. "Pidato Pengarahan Mendikbud RI". Dalam *Raker LPTK Se Indonesia*. 8-9 Nopember di Jakarta
- Donnelly, J. H. 1985. *Organization*. Terjemahan oleh Agus Darma, 1994. Jakarta: Arlangga.
- Echols, John M. & Shadily, Hassan. 1975. *Kamus Inggris-Indonesia*. PT. Gramedia: Jakarta.
- Effeny, M. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara.
- Fayol, H. 1945. *General and Industrial Management*. New York: Pitman Publishing Cooperation.

- Fisher, D., 1990. *The Assessment and Change of Classroom and School Environment*. Launceston: Tasmanian State Institute of Technology.
- Fortunato, R. T., & Waddell, D. G. 1981. *Personnel Administration in Higher Education*. First Edition. London: Jossy-Bass, Publishers, Inc.
- Gay, L.R. 1985. *Educational Research*. Columbus, Ohio: A Bell and Howell Company.
- Gay, L.R., & Diehl, P.L. 1992. *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Gani, A. H. 1998. *Motivasi Berprestasi Siswa Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Propinsi Sulawesi Selatan*. Disertasi tidak Dipublikasikan. Program Pascasarjana IKIP Malang
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. & Jones, N.W. 1975. A Path-goal approach to productivity. Dalam V.H Vroom, and E.L. Deci (Eds.) *Management and Motivation*. Hal 237-252. Penguin Book: Hammondsworth, Middlesex, England.
- Gibson, J. L., Ivanevich, J.M., & Donnely, Jr. J. H. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa: Djoerban Wahid. 1989. Jakarta: Erlangga.
- Gordon, J.R, Mondy, R.W., Sharplin, A. & Premeaux, S.R. 1990. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Good, Carter V. 1959. *Dictionary of Education*. McGraw-Hill Book Company: New York.
- Hadi, S. 1985. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Hadiyanto, 2001. *Mengentaskan Nasib Guru dan Sistem Pendidikan di Indonesia, Kapan?* Perspektif Ilmu Pendidikan, Oktober 2001.
- Hadiyanto, 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen* Yogyakarta : BPFE- Yogyakarta
- Hanson, E.M. 1995. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston : Allyn and Bacon, Inc

- Harris, B.M., et. Al. 1979. *Personnel Administration in Educational*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hasan, Z.M. 1996. *Analisis Jalur*. Makalah Disajikan dalam Loka Karya Statistik dan Analisis Data Penelitian dengan Komputer Angkatan VII Tahun 1995/1996. Lemlit IKIP Malang: 30 Januari – 1 Maret.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan otonomi daerah dan implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, M.S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia “Dasar dan Kunci Keberhasilan”*. Jakarta: PT Midas Surya Grafindo.
- Hasri, S., 2004. *Manajemen Pendidikan: Pendekatan Nilai dan Budaya Organisasi*. Makassar: Yayasan Pendidikan.
- Hendricks, W. 1992. *How To Manage Conflict*. Rock Hurst: College Continuing Education Center, Inc.
- Herber, T.T.1991. *Dimensions of Organizational Behavior*. New York : Mc Millan Publishing Co.Inc
- Hersey, P., & Blanchard, K. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan Agus Dharma. 1995. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Hinkle, D.E., Wiersma, W., & Jurd, S.G. 1988. *Applied Statistics for Behavioral Science*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hoy, W.K., Miskell, C.G., 1982. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: Random Hause.
- Hyman, R.T., 1980. *School Administrator’s Handbook of Teacher Supervision and Evaluation Methods*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Indrawijaya, I. A., 1985. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Jucius, M. J., 1979. *Personnal Management*. Tokyo Japan: Richard D. Irwin. Inc
- Jessup, G., & Jessup, H. 1975. *Selection and Assesment at Work*. Methuen: London.
- Kadariah. 2002. *Keterampilan Kepemimpinan Wanita Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Lebih Baik pada Sekolah Dasar Negeri Percobaan Kotamadya Malang*. Tesis tidak Dipublikasikan. PPS Universitas Negeri Malang

- Kartono, K., 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaufman, R.A. 1972. *Educational System Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kontz, H., O. Donnell, C. & Welhrich, H. 1984. *Management*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Kim, J. O& Mueller, C.W. 1982 *Introduction to Factor Analysis. What It Is And How To Do It*. London: Sara Miller McCune. Sage Publication. Inc.
- Lee, B. (*Prinsip Kekuasaan*) *Mempengaruhi dengan Sikap Terhormat*. Diterjemahkan Arvin Saputra. 2002. Edisi Pertama. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Lipset, Seymour Martin, 1963. *Political Man*. New York: Anchor Books.
- Luthans, F.1995. *Organizational Behavior*, 7th Edition, Internasional Edition Mc Graw-Hill Unitet State of Amarika: New York.
- Luthans, F.1981. *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw-Hill Book Company.
- Mahdi, J., 2004. *Menjadi Pemimpin yang Efektif & Berpengaruh*. Bandung: PT.Syaamil Cipta Media.
- Mantja, W., 1996. “Kompotensi Kekepalasekolahan: Landasan Peran dan Tanggung Jawabnya”. *Jurnal: Filsafat, Teori dan Praktek Kependidikan*, Tahun 23 Nomor 1 Januari 1996. Malang: FIP IKIP Malang.
- Mantja, W. 1998. *Manajemen Pembinaan Profesional Guru berwawasan Pengembangan Sumber daya manusia : Suatu kajian Konseptual- Historik dan Empirik*. Malang : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Institut keguruan an ilmu Pendidikan Malang.
- Mantja, W., 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Mastenbroek, W.F.G. 1987. *Conflict Management and Organization Development*. Chi Chester: John Wiley & Sons Ltd.
- Megginson, L. C., Donald C. M/ & Paul H.P., Jr: 1996. *Management*: New York: Harper & Row Publisher.
- Moedjiarto, 2002. *Karakteristik Sekolah Unggul*. Bandung: Duta Graha Pustaka

- Mondy, R.W. & R.M. Noe III. 1990. *Human Resource Management*. Allyn and Bacon: Boston.
- Moos, R. H., 1979. *Evaluating Educational Environments*. Washington: Jossey-Bass Publishers.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nadler, L. 1987. *Designing Training Programs The Critical Events Model*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Nasir, M. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, H. 2005. *Manajemen Strategik (Organisasi non Profit Bidang Pemerintahan dengan ilustrasi di bidang pendidikan)*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nimran, D. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV Citra Media.
- Norris, R. 1976. "An Examination Schedules of Criteria Related to Teacher Competence". *Dalam British Jurnal of Teacher Education*. Liverpool: Volume 1 Nomor 1
- Owens, R. G. 1991. *Organizational Behavior in Educational*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pedhazur, E. J. 1982. *Multiple Regresion in Behavioral Research 2 an Ed*. New York; Holt Rinehart and Winston
- Pidarta, M. 1992. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Pullias, E.V., dan Young, J.D., 1977. *A Teacher is Many Things*. Bloomington: Indiana University Press
- Rahayu, A. 1990. *Praktek Manajemen Pendidikan SMA Swasta di Jawa Barat dan Pengaruhnya terhadap Hasil Belajar Siswa*. Lembaga Penelitian IKIP Bandung.
- Rebore, R. W. 1991. *Personnel Administration in Education*. A.Management Approach. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, Inc
- Republika, 2 Mei 1994. *Siswa Unggul, Enggan Jadi Guru*.
- Richardson, J. A. & Barbe, R. H., 1986. *Fairness. An Important Attribute of*

- Principals in Exelbblebt Schools*. NASSP BULLETIN, 71 (500): 99-103.
- Ric, J.M. 1972. *Conflict and Decision: Analysing Educational Issues*. New York: Row Publishers, Inc.
- Ridha, A., 2003. *Cara Cerdas Mengambil Keputusan*. Bandung: PT. Syaamil Cipta Madia
- Robbins, S.P. 1983. *Essentials of Organizational Bahavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rusdinal, 2006. *Pengembangan Organisasi dengan Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi multisitus pada tiga Sekolah Dasar di Kota Cendekia) Malang*. Disertasi tidak dipublikasikan. PPS Universitas Negeri Malang.
- Sagala, S., 2002. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: CVAlfabeta.
- Sagala, S., 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: PT. Nimas Multima.
- Sahertian, P.A., 1994. *Profil Pendidik Profesional*. Yokyakarta: Andi Offst.
- Said, C. 1988. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK Dirjen Dikti Depdikbud.
- Salabi, A. 2006. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan*. Disertasi tidak dipublikasikan. PPS Universitas Negeri Malang.
- Salladien, 1997. *Konsep-Konsep Penelitian Pendidikan. Tahapan Analisis Korelasional*. Malang: IKIP Malang
- Santoso, S. 2003. *SPSS Statistik Parametrik, Multivariat, dan Non Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Schiffman, L.G. & Leslie. 1997. *ConsumerBehavior*. Prentice-Hall, Inc.: New Jersey
- Seranto, S. 2003. *Hubungan Peran Kepala Sekolah dalam Mengembalikan Konflik dengan Motivasi Berprestasi Guru SMU Negeri Kota Malang*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS Universitas Negeri Malang.
- Sergiovanni, T.J.,and Carver, F.D.1969. *Organizational and Human Behavior: Focus on Schools*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

- Sergiovanni, T.J., and Carver, F.D. 1980. *The School Executive: A Theory of Administration*. (2nd ed). New York: Harper and Row. Publishers.
- Sergiovanni, T.J., and Elliot, D.I. 1975. *Educational and Organizational Leadership in Elementary Schools*. Englewood Cliff. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sergiovanni, T.J. and Robert J. Starrat, 1993. *Supervision, Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Seyfarth, J.T., 1991. *Personal Management for Effective School*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, S.C. 1981. *School Leadership Handbook for Survival*. Ho Ann Mazzarella Philip K. Piele Clearing House on Education Management. University Oregon.
- Soetopo, H, 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang*. Disertasi tidak dipublikasikan. PPS Universitas Negeri Malang.
- Soetopo, H. & Suprianto, A. 2003. *Manajemen Konflik. Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan: (1) 1: 167-180*
- Soetopo, H. 2004. *Manajemen Pendidikan: Manajemen Proses, Manajemen Substansi, Manajemen Konflik*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, K.H. 1989. *Pokok-pokok Pikiran tentang Pengembangan Kompetensi Mengajar di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sonhadji, K.H., 1995. *Teknik Observasi dan Dokumentasi*. Makalah disampaikan dalam Lokakarya Tingkat Lanjut Penelitian Kualitatif Angkatan IV. Lembaga Penelitian IKIP Malang, Malang, 20 Nopember-5 Pebruari 1996.
- Steers, R.M., & Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Steers, R. M., Ungson, G.R., & Mowday, R. T. 1986. *Managing Effective Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Stoner, J. A. F. 1986. *Management*. Second Edition. New York: Prentice-Hall International, Inc.

- Suderadjat, H. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. Bandung: CV Cipta Cekas Grafika.
- Sudjana, N. 1992. *Tuntutan Penyusunan Karya Ilmiah: Makalah, Skripsi, Tesis, Disertasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Sudjana, D. 1982. *Metode Statistik*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sulistiyorini, 2000. *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah dalam hubungannya dengan Kinerja Guru Pendidikan Jasmani dan Kesehatan Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Mojokerto*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS IKIP Malang.
- Sumarmi. 1992. *Hubungan antara Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, Masa Menjabat, dan Golongan Pangkat dengan Teknik Pengelolaan Konflik Organisasional Pejabat di Lingkungan IKIP Malang*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS IKIP Malang.
- Supiyanto, Y. 1999. *Model Hubungan Kausal antara Keefektifan Komunikasi, Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah dengan Keefektifan Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Tuban*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS IKIP Malang.
- Supriadi, D., 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Surya, M. 2000. *Dampak Gaji Guru Terhadap Mutu Pendidikan*, Makalah dalam Seminar Nasional "Gaji Guru Dalam Anggaran Pendidikan Nasional", diselenggarakan oleh CEDS bekerjasama dengan HU Suara Pembinaan, tanggal 6 Juli 2000 di Jakarta.
- Sutjipto, 2004. *Kesaksian Seorang Rektor, Siapa Menyuruh Mahasiswa ke Jalan?* Jakarta: UNJ dan Global Mahardika Netama.
- Sutjipto, dan Hadiyanto, 2003. *Upaya Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah Dasar di Jakarta*. Jakarta: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Jakarta.
- Suwardani, N.P. 1997. *Penggunaan Teknik Pengendalian Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah dalam Hubungannya dengan Performansi Kerja Guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Se-Kodya Denpasar*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS IKIP Malang.

- Suyanto, T. 1995. *Persepsi Dosen dan Pimpinan Jurusan terhadap Teknik-teknik Pengendalian Konflik Organisasional yang Digunakan oleh Pimpinan Jurusan di IKIP Surabaya*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS IKIP Malang.
- Terry, G.R. 1991. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terjemahan oleh DFM. Smith. Jakarta: IPPM dan Pustaka Binaiman Presindo.
- Thoha, M. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen (Suatu Pendekatan Perilaku)*. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tiro, M.A. 1999. *Dasar-Dasar Statistik*. Makassar: Badan Penerbit UNM.
- Tirtaraharja, U. 1981. *Kesejahteraan Guru: Salah Satu Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Prestasi Belajar Murid Sekolah Dasar*. Disertasi Tidak Dipublikasikan. Fakultas Pasca Sarjana IKIP Jakarta.
- Tuckman, B.W. 1999. *Conducting Educational Research*. (5th ed). Fort Worth, Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.
- Tosi, H. L. Rizzo, J.R., & Carroll, S.S. 1990. *Managing Organizational Behavior*. Second Edition. Harper Collins Publishers.
- “Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah”.
- “Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Depdiknas)”.
- “Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS)”.
- Universitas Negeri Malang. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, dan Laporan Penelitian*. UM Press.
- Uno, H.B. 2007. *Teori Motivasi & Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta; Sinar Grafika Offset.
- Wahjosumidjo, 1993. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winardi, J. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Melton Putra.

- Winardi, J. 2002. *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Yukl, G.1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan oleh yusuf Udaya. 1998. Jakarta : Prenhallindo
- Yuliejantiningasih, Y. 2005. *Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Mojokerto*. Disertasi Tidak diPublikasikan. PPS Universitas Negeri Malang.

Nomor Kode Instrumen:

--	--	--

Pengantar

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Responden
Di Tempat

Penelitian ini merupakan rangkaian kegiatan penyusunan disertasi yang dipersyaratkan kepada peneliti untuk menyelesaikan studi pada program S3 Manajemen Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang (UM). Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dari Bapak/Ibu yang diharapkan bermanfaat bagi pembinaan tenaga kependidikan di masa yang akan datang. Dengan demikian, jawaban Bapak/Ibu terhadap pertanyaan yang diajukan sama sekali tidak dimaksudkan untuk memberi penilaian atau untuk sesuatu yang dapat merugikan karier Bapak/Ibu. Untuk itu, peneliti sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan yang diajukan sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu yang sesungguhnya.

Adapun Instrumen penelitian yang perlu dijawab oleh Bapak/Ibu adalah: (1) Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah, (2) Iklim Sekolah, (3) Insentif Guru, (4) Motivasi Berprestasi Guru, dan (5) Kinerja Guru.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu, peneliti mengucapkan terima kasih banyak.

Malang, 2 April 2006
Peneliti,

Syarifuddin

KUESIONER

Petunjuk:

1. Kuesioner berikut ini terdiri dari Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, Motivasi Berprestasi Guru, dan Kinerja Guru.
2. Bapak/Ibu dimohon berkenaan mengisi kuesioner ini seluruhnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di sekolah ini. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang sesuai di belakang pernyataan tersebut.
3. Arti singkatan pada setiap kolom dalam kousioner ini sebagai berikut:
 SS, Apabila pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 S, Apabila pernyataan tersebut **sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 AS, Apabila pernyataan tersebut **agak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 TS, Apabila pernyataan tersebut **tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 STS, Apabila pernyataan tersebut **sangat tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
4. Contoh memberi tanda silang di belakang pernyataan:
 - a. Jika pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami, maka SS yang diberikan tanda silang (X)

A. STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI OLEH KEPALA SEKOLAH

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	AS	TS	STS
1	Dalam mengambil keputusan, kepala sekolah berupaya agar tidak muncul konflik dengan bawahan.	SS	S	AS	TS	STS
2	Dalam rangka menerapkan kebijakan baru tentang penyelenggaraan sekolah, maka sebelumnya kepala sekolah menampung keluhan, dan saran para guru	SS	S	AS	TS	STS
3	Jika timbul konflik kepentingan antara kepala sekolah dengan guru, maka kepala sekolah berusaha untuk menyelesaikannya.	SS	S	AS	TS	STS
4	Jika muncul konflik, maka kepala sekolah akan menentukan strategi manajemen konflik untuk menyelesaikannya.	SS	S	AS	TS	STS
5	Kepala sekolah menggunakan sanksi sah untuk menyelesaikan konflik pada guru-guru.	SS	S	AS	TS	STS
6	Dalam lingkungan kerja kepala sekolah mengutamakan kerjasama untuk mencari solusi terbaik.	SS	S	AS	TS	STS
7	Untuk menjaga kerjasama sesama sejawat, kepala sekolah lebih melunakkan situasi dan menekan konflik.	SS	S	AS	TS	STS
8	Kepala sekolah berusaha mencari kompromi untuk menyelesaikan konflik para guru.	SS	S	AS	TS	STS
9	Iklim kerja yang kondusif selalu dipertahankan oleh kepala sekolah.	SS	S	AS	TS	STS

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	AS	TS	STS
10	Bila terjadi konflik pada para guru, kepala sekolah dengan cepat mencari solusi untuk memberi kepuasan sementara.	SS	S	AS	TS	STS
11	Untuk mengatasi segala macam konflik pada para guru, kepala sekolah menggunakan musyawarah mufakat.	SS	S	AS	TS	STS
12	Kepala sekolah menggunakan informasi secara terbuka bila menangani konflik pada para guru.	SS	S	AS	TS	STS
13	Kepala sekolah menggunakan metode problem solving untuk menyelesaikan konflik para guru.	SS	S	AS	TS	STS
14	Untuk menjaling hubungan individual yang lebih erat dengan guru, kepala sekolah menggunakan pendekatan secara persuasif.	SS	S	AS	TS	STS

Petunjuk:

1. Kuesioner berikut ini adalah **Iklim Sekolah**.
2. Bapak/Ibu dimohon berkenaan mengisi kuesioner ini seluruhnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di sekolah ini. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang sesuai di belakang pernyataan tersebut.
3. Arti singkatan pada setiap kolom dalam kousioner ini sebagai berikut:
 - SS, Apabila pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - S, Apabila pernyataan tersebut **sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - AS, Apabila pernyataan tersebut **agak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - TS, Apabila pernyataan tersebut **tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - STS, Apabila pernyataan tersebut **sangat tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
4. Contoh memberi tanda silang di belakang pernyataan:
 - a. Jika pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami, maka SS yang diberikan tanda silang (X)

B. IKLIM SEKOLAH

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	AS	TS	STS
1	Hubungan kepala sekolah dengan guru-guru/karyawan di sekolah ini sangat harmonis					
2	Hubungan sesama guru di sekolah ini sangat harmonis					
3	Hubungan sesama karyawan di sekolah ini sangat harmonis					
4	Hubungan antara guru dengan karyawan di sekolah ini sangat harmonis					
5	Hubungan guru dengan siswa di sekolah ini sangat harmonis					
6	Hubungan guru-guru dengan siswa dengan orang tua siswa di sekolah ini sangat baik					
7	Setiap guru merasakan keeratan kehidupan bersama di sekolah					
8	Kepala sekolah dan guru-guru bersedia mengalahkan kepentingan sendiri demi kepentingan kawan sejawat					
9	Tidak nampak adanya rasa sentimen sesama guru di sekolah					
10	Suasana lingkungan dan keadaan sekolah ini sangat aman, dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar					

Petunjuk:

1. Kuesioner berikut ini adalah **Insentif Guru**.
2. Bapak/Ibu dimohon berkenaan mengisi kuesioner ini seluruhnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di sekolah ini. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang sesuai di belakang pernyataan tersebut.
3. Arti singkatan pada setiap kolom dalam kousioner ini sebagai berikut:
 - SS, Apabila pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - S, Apabila pernyataan tersebut **sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - AS, Apabila pernyataan tersebut **agak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - TS, Apabila pernyataan tersebut **tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - STS, Apabila pernyataan tersebut **sangat tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
4. Contoh memberi tanda silang di belakang pernyataan:
 - a. Jika pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami, maka SS yang diberikan tanda silang (X)

C. INSENTIF GURU

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	AS	TS	STS
1	Apakah ada penghargaan yang didapatkan selama menjadi guru					
2	Bagaimana status ekonomi keluarga anda setelah sekian lama menjadi guru.					
3	Apakah di samping mengajar sebagai tugas pokok, anda juga berhonor di sekolah lain atau mempunyai usaha lain yang dapat menambah penghasilan.					
4	Apakah istri/suami anda bekerja, yang bisa menambah penghasilan keluarga.					
5	Di rumah anda, apakah memiliki ruangan kerja tersendiri dengan peralatan belajar dan bekerja.					
6	Apakah anda memasuki perkumpulan-perkumpulan/ organisasi sosial yang memerlukan pembiayaan.					
7	Apakah anda berlangganan surat kabar, majalah dan lain lain yang bisa menjadi sumber pembelajaran					
8	Pada waktu senggang/liburan sekolah, apakah anda melakukan darmawisata					
9	Apakah anda mengerjakan tugas-tugas sekolah pada waktu liburan sekolah					

Petunjuk:

1. Kuesioner berikut ini adalah Guru, **Motivasi Berprestasi Guru**.
2. Bapak/Ibu dimohon berkenaan mengisi kuesioner ini seluruhnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di sekolah ini. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang sesuai di belakang pernyataan tersebut.
3. Arti singkatan pada setiap kolom dalam kousioner ini sebagai berikut:
 - SS, Apabila pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - S, Apabila pernyataan tersebut **sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - AS, Apabila pernyataan tersebut **agak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - TS, Apabila pernyataan tersebut **tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - STS, Apabila pernyataan tersebut **sangat tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
4. Contoh memberi tanda silang di belakang pernyataan:
 - a. Jika pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami, maka SS yang diberikan tanda silang (X)

D. MOTIVASI BERPRESTASI GURU

No	Pertanyaan	Jawaban				
1	Tugas-tugas yang ingin saya kerjakan sebaik mungkin.	SS	S	AS	TS	STS
2	Saya merasa ragu-ragu mengerjakan sesuatu yang mungkin membawa kegagalan.	SS	S	AS	TS	STS
3	Usaha yang saya lakukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang saya senangi.	SS	S	AS	TS	STS
4	Sukses membutuhkan ketetapan hati untuk maju dan bukannya hanya sekedar perasaan yg menyenangkan.	SS	S	AS	TS	STS
5	Usaha yang saya lakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sendiri.	SS	S	AS	TS	STS
6	Saya merasa kurang yakin akan berhasil ketika bersaing dengan orang lain.	SS	S	AS	TS	STS
7	Untuk mengerjakan tugas-tugas yang kelihatannya mudah selalu lebih dahulu dikerjakan.	SS	S	AS	TS	STS
8	Keinginan saya menghindar diri dari situasi bersaing.	SS	S	AS	TS	STS
9	Usaha yang dilakukan diarahkan untuk menghindari kegagalan	SS	S	AS	TS	STS
10	Ragan suasana kerja yang memungkinkan saya dapat bekerja secara berhasil.	SS	S	AS	TS	STS
11	Usaha lebih penting dari pada keberhasilan itu sendiri.	SS	S	AS	TS	STS
12	Saya mencoba mencari kesempatan untuk meraih keber-hasilan yang lebih baik	SS	S	AS	TS	STS
13	Banyak evaluasi evaluatif yang saya hindari	SS	S	AS	TS	STS
14	Saya berhasil mengerjakan suatu tugas lebih baik, apabila saya diselimuti kekhawatiran akan kegagalan.	SS	S	AS	TS	STS
15	Semakin besar peluang saya mengalami kegagalan, semakin besar pula penentu keberhasilan saya.	SS	S	AS	TS	STS

Petunjuk:

1. Kuesioner berikut ini adalah **Kinerja Guru**.
2. Bapak/Ibu dimohon berkenaan mengisi kuesioner ini seluruhnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di sekolah ini. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom yang sesuai di belakang pernyataan tersebut.
3. Arti singkatan pada setiap kolom dalam kousioner ini sebagai berikut:
 - SS, Apabila pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - S, Apabila pernyataan tersebut **sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - AS, Apabila pernyataan tersebut **agak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - TS, Apabila pernyataan tersebut **tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
 - STS, Apabila pernyataan tersebut **sangat tidak sesuai** dengan kenyataan yang dialami;
4. Contoh memberi tanda silang di belakang pernyataan:
 - a. Jika pernyataan tersebut **sangat sesuai** dengan kenyataan yang dialami, maka SS yang diberikan tanda silang (X)

E. KINERJA GURU

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	AS	TS	STS
1	Sebelum mengajar terlebih dahulu saya merencanakan pengajaran.	SS	S	AS	TS	STS
2	Saya mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memancing tanggapan atau pendapat para siswa	SS	S	AS	TS	STS
3	Saya memberikan penjelasan tentang tujuan yang akan dicapai dalam mempelajari bahan pelajaran yang akan disampaikan	SS	S	AS	TS	STS
4	Agar penjelasan materi pelajaran lebih menarik, saya sertakan dengan mendemonstrasikan materi contoh	SS	S	AS	TS	STS
5	Saya memberikan penjelasan ulang dan beberapa petunjuk apabila siswa salah mengerti.	SS	S	AS	TS	STS
6	Saya menggunakan pertanyaan siswa untuk merangsang atau memotivasi belajar mereka.	SS	S	AS	TS	STS
7	Setiap respon dan pertanyaan yang diajukan para siswa, saya tanggapi dengan serius.	SS	S	AS	TS	STS
8	Saya merangsang siswa belajar lebih banyak melalui kegiatan-kegiatan diskusi.	SS	S	AS	TS	STS
9	Saya juga berusaha menyediakan sumber-sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pengajaran untuk merangsang kegiatang belajar siswa.	SS	S	AS	TS	STS
10	Saya juga mengadakan dialog dengan para siswa tertentu untuk menggalakkan aktivitas belajarnya.	SS	S	AS	TS	STS

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini secara berturut-turut dibahas: (a) latar belakang penelitian; (b) rumusan masalah; (c) tujuan penelitian; (d) hipotesis penelitian; (e) manfaat penelitian; (f) asumsi penelitian; (g) keterbatasan penelitian; (h) ruang lingkup penelitian; dan (i) definisi operasional.

A. Latar Belakang Penelitian

Di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara (Pasal 1 Ayat 1). Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu (Pasal 1 Ayat 4). Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu, pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa Indonesia.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (Pasal 1 Ayat 5). Pendidik

adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan (Pasal 1 Ayat 6). Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan yang pantas dan memadai, penghargaan sesuai tugas dan prestasi kerja, dan pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.

Program Pembangunan Nasional 2000-2004 (Propenas): Arah dan kebijakan pembenahan pendidikan nasional: mengenai visi dan misi pembangunan nasional. Visi pembangunan dapat juga di sebut sebagai agenda reformasi. Sebagai agenda reformasi yang menentukan visi haluan negara dapat diidentifikasi dalam dua hal penting: (a) khususnya dalam bidang pendidikan dinyatakan bahwa pendidikan yang bermakna diperlukan bagi pengembangan pribadi dan watak bagi hidup kebersamaan dan toleransi, dan (b) kita perlu membangun masyarakat yang demokratis, damai, berkeadilan, dan berdaya saing. Kedua visi tersebut mempunyai implikasi yang sangat jauh dalam membenahi pendidikan nasional. Perubahan-perubahan sosial serta gejolak sosial politik ekonomi yang terjadi akhir-akhir ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan pribadi bagi seorang warga Indonesia yang berwatak dan bertakwa. Sikap hidup ini tentunya bertentangan dengan sikap hidup masyarakat Indonesia yang penuh kekerasan yang sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat saat ini.

Selanjutnya, agenda reformasi yang diperjuangkan ialah lahirnya suatu masyarakat Indonesia demokratis, yang hidup damai antara anggotanya serta

menciptakan suatu masyarakat, dan mempersiapkan manusia Indonesia di dalam kehidupan global dengan mempunyai daya saing yang tinggi. Kedua visi tersebut di atas haruslah dijadikan patokan utama di dalam membenahi sistem serta penyelenggaraan pendidikan nasional.

Penyebaran visi Program Pembangunan Nasional 2004-2008 (Propenas), telah dirumuskan mengenai misi pendidikan nasional dalam rangka mewujudkan visi masyarakat Indonesia Baru, (2) Program Pembangunan Nasional (Propenas 2004-2008) memprioritas pembangunan nasional tersebut meliputi lima program, yaitu (a) membangun sistem politik yang demokratis serta mempertahankan persatuan dan kesatuan, (b) mewujudkan supremasi hukum dan pemerintahan yang bersih, (c) mempercepat pemulihan ekonomi dan memperkuat landasan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan yang berdasarkan sistem ekonomi kerakyatan, (d) membangun kesejahteraan rakyat, meningkatkan kualitas kehidupan beragama, dan ketahanan budaya, dan (e) meningkatkan pembangunan daerah. Dengan paradigma baru pendidikan nasional Indonesia harus disesuaikan dengan tuntutan perkembangan pembangunan di Indonesia.

Di dalam Propenas untuk bidang pendidikan terdapat arah pembangunan dengan program-program sebagai berikut: (1) perluasan dan pemerataan pendidikan dengan adanya dana yang mencukupi, (2) meningkatkan kemampuan dan mutu hidup para pendidik, (3) membenahi kurikulum, (4) memberdayakan lembaga pendidikan, dan (5) meningkatkan manajemen pendidikan, termasuk upaya desentralisasi dan otonomi pendidikan. Prioritas utama dari kelima program di atas justru terletak kepada masalah manajemen pendidikan yang meliputi pengurangan kekuasaan pusat

terhadap daerah untuk semua tingkat pendidikan, pemberdayaan propinsi dan kabupaten/kota untuk mengelolah pendidikan sendiri. Peran pendidikan pusat terbatas kepada mengayomi dan mengarahkan dan bukan memerintah. Prinsip “tut wuri handayani” dalam manajemen pendidikan nasional perlu diterapkan.

Sekolah sebagai suatu sistem sosial di dalamnya terdapat interaksi sosial. Menurut Gaffar (1987) sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan sekolah. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah tidak hanya ditentukan oleh guru-guru atau staf lainnya, tetapi peranan kepala sekolah sangat menentukan dalam menentukan dan menciptakan iklim sekolah yang mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar.

Salah satu sasaran pelaksanaan pendidikan dewasa ini adalah diarahkan pada pengembangan pendidikan kejuruan. Mementun ini tampak dari besarnya perhatian Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) dan instansi terkait lainnya. (Depertemen Tenaga kerja, Depertemen Perindustrian dan Perdagangan) yang dilatar belakangi oleh rasa kebersamaan dan tanggung jawab secara bersama dalam upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia melalui pendidikan kejuruan. Dalam kaitan ini, Arikunto (1995) mengemukakan bahwa pendidikan kejuruan dapat diklasifikasikan dalam jenis pendidikan khusus, sebab pendidikan yang disediakan hanya dipilih oleh orang-orang yang memiliki minat khusus untuk mempersiapkan dirinya bagi lapangan pekerjaan di masa datang.

Pada saat ini, wawasan dan pola pikir kalangan pembina dan pelaku pendidikan kejuruan, mulai dari tingkat pusat hingga tingkat sekolah, cenderung beranggapan bahwa pendidikan kejuruan merupakan bagian terpadu dari

pengembangan sumber daya manusia dan tidak ada lagi kesan melaksanakan “pendidikan demi pendidikan”. Mereka tidak lagi merasa “paling berhak, paling tahu, dan paling bisa” melaksanakan pendidikan kejuruan. Sudah tumbuh kemauan dan keberanian membuka diri bahkan mengundang dunia usaha dan industri untuk ikut serta dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan kejuruan. Hal ini sejalan dengan arah reformasi pendidikan kejuruan yang sedang dilaksanakan dewasa ini, yang pada pokoknya dimaksudkan untuk menghilangkan jarak di antara kedua dunia tersebut, sehingga terjadi dialog yang mengarah kepada terjadinya transformasi dan integrasi. (Depdikbud, 1997).

Richardson dan Barbe (1986:99) menyatakan “*principals perhaps the most significant single factor in establishing an effective school*”. Hal senada dikemukakan, Liphan (1984:176) menyatakan “*the principal is a critical in the success of any program in the sechool*”. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah memegang peranan kunci bagi keberhasilan suatu sekolah. Argumentasi ini didukung pula oleh hasil penelitian Loucks (dalam Pidarta, 1992) bahwa kepala sekolah selaku manajer merupakan kunci kesuksesan mengadakan inovasi. Ditegaskan pula oleh Brown (1983) bahwa maju mundurnya produktivitas organisasi sebagian ditentukan oleh manajer.

Kenyataan yang sering dihadapi di sekolah adalah keterlambatan kehadiran guru di sekolah dan pulang sebelum waktunya, sering tidak masuk, acuh tak acuh terhadap lingkungan kerja, suka mengucilkan atau mengasingkan diri dari pergaulan, suka membuat masalah dengan guru lainnya, berpikir agresif, pemogokan, merusak peralatan sekolah serta pencurian kecil-kecilan (Owens, 1991).

Kepala sekolah di samping sebagai administrator, ia juga sebagai manajer pendidikan (Hersey dan Blanchard, 1977). Menurut Mantja (1996) seorang manajer yang ditempatkan dalam suatu organisasi di samping harus memiliki bobot pengetahuan, pengalaman dan keterampilan harus pula memiliki perspektif yang diperlukan untuk tetap mengarahkan semua pekerja yang didistribusikan ke dalam pencapaian tujuan, dan objektivitas diperlukan demi kemajuan sekolah yang dipimpinya, lebih-lebih bila timbul kepentingan yang bertentangan di antara personel sekolah dengan kepentingan pendidikan itu sendiri. Menurut Moerdjiarto (2002) dalam pengelolaan sekolah, peran kepala sekolah sangat menonjol, bukti bahwa peran tersebut sangat kuat, keberadaan kepala sekolah yang baik, sangat besar sumbangannya terhadap sekolah unggul. Tidak pernah ada sekolah unggul, yang memiliki kepala sekolah yang bermutu rendah. Sedangkan Mulyasa (2004) mengatakan kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, dan memberikan nasehat kepada warga sekolah.

Banyak orang berpendapat bahwa konflik dianggap suatu yang tidak wajar dan tidak dikehendaki, karena konflik dapat menjerumuskan pada kekakuan pergaulan di antara karyawan dan melemahkan partisipasinya. Tetapi, dewasa ini masalah konflik telah dianggap wajar terjadi didalam organisasi (Thoha, 1995). Apabila orang-orang dengan berbagai perbedaan latar belakang dan kepentingan dilibatkan dalam kegiatan kelompok atau dalam proses pengambilan keputusan, maka masalah konflik merupakan fakta yang tidak dapat dihindarkan (Jucius, 1979). Hal itu

mendorong semakin banyak berkembang minat di kalangan ahli berbagai disiplin ilmu untuk mengkaji fenomena konflik organisasi.

Dari hasil penelitian, dikemukakan bahwa hampir 20% dari waktu manajer berhubungan dengan penanganan masalah konflik (Luthans, 1981). Konflik dipandang sebagai suatu proses yang sangat menarik dalam manajemen, karena konflik itu sendiri pada hakikatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan, dan dianalisa (Wahjosumidjo, 1993). Para penulis tentang fenomena konflik masih bersifat umum, artinya situasi konflik bisa terjadi di setiap organisasi dengan tidak menunjukkan jenis ataupun macam organisasi. Kootz Weihrich (1984) dalam pengamatannya menyatakan bahwa konflik sebagai fenomena sosial yang melekat dalam kehidupan organisasi, karena setiap bentuk pengorganisasian manusia akan selalu terdapat konflik dan konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia.

Konflik di sekolah tidak jarang terjadi karena banyak person yang terlibat di dalamnya. Person-person tersebut antara lain kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa. Dengan keunikannya masing-masing jugalah yang sering menimbulkan konflik (Soetopo, 2003). Konflik terjadi karena adanya ketidak selarasan dalam aktivitas-aktivitas. Konflik juga disebabkan oleh beberapa hal, antara lain: saling ketergantungan pada pekerjaan, perbedaan dalam tujuan, ketergantungan pada sumber daya yang langka, perbedaan dalam kriteria evaluasi, dan dalam sistem imbalan (Marton Deusch dalam Owens, 1991). Apabila gejala-gejala tersebut tidak diakomodasikan, akan dapat menimbulkan persoalan serius dan mengganggu

mekanisme kerja. Keefektifan manajemen konflik organisasi dapat berpengaruh pada kinerja organisasi (Brown, 1983).

Sebagaimana telah diuraikan di atas, manajemen konflik organisasi akan dapat meningkatkan prestasi organisasi, terlebih-lebih konflik dalam latar persekolahan. Keefektifan manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah akan membawa dampak positif bagi prestasi organisasi. Seperti dikatakan Steers, Ungson, dan Mowday (1986) satu kualitas seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam manajemen konflik organisasi, sehingga tercipta iklim yang kondusif di lingkungan kerja yang dipimpinnya. Terciptanya iklim yang kondusif dalam persekolahan, dapat meningkatkan kinerja guru yang pada gilirannya dapat pula meningkatkan kualitas belajar mengajar bahwa salah (Steers, 1980). Untuk menghasilkan guru-guru yang berperilaku nyata, maka guru-guru harus memiliki kemampuan menyusun bahan pelajaran, profesi, penyesuaian diri, sikap-sikap, nilai dan kepribadian (Darmodihardjo, 1982). Sementara itu, Rebore (1994) menyatakan bahwa kinerja guru terefleksi dalam: (1) kemampuan penyelenggaraan pengajaran, (2) kemampuan profesional, dan (3) kemampuan personal.

Konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan disebabkan adanya perbedaan kebutuhan baik antara guru dengan lembaga, staf administrasi, maupun dengan pemerintah negara. Konflik di sekolah disebabkan adanya oleh hal-hal yang bersifat non-akademis, dan yang bersifat akademis, seperti terjadi dalam ruangan rapat, sikap kepercayaan yang berbeda terhadap konsep pendidikan, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Bahar, 1989).

Pendidikan nasional dewasa ini dalam pengamatan para pakar pendidikan berada dalam keadaan yang terpuruk yang memerlukan paradigma baru, dengan sendirinya juga memerlukan reformasi, yaitu membangun masyarakat Indonesia baru (Tilaar, 2002). Pengelolaan sumber daya manusia merupakan titik sentral dalam manajemen modern. Hal ini didasari oleh asumsi bahwa manusia merupakan penentu bagi tercapainya tujuan organisasi. Likert yang dikutip oleh Byars (1984) mengakui pentingnya aspek manusia ini. Menurut Likert, dari semua tugas-tugas manajemen, maka pengelolaan komponen manusia adalah tugas inti dan paling penting karena semua pekerjaan tergantung pada bagaimana hal itu dilakukan.

Sekolah sebagai satu unit organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerja sekelompok orang (kepala sekolah, guru-guru, staf, dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan sekolah, baik kuantitas maupun kualitasnya sangat tergantung pada orang-orang yang tergabung di dalam lembaga sekolah itu, sebagaimana yang dikatakan oleh Griffihs yang dikutip oleh Gorton (1976) bahwa secara aksioma suatu sekolah sama baiknya dengan orang-orang yang melaksanakannya. Secara khusus, keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh guru-guru dan kepala sekolah (Lave & Conant seperti dikutip De Roche, 1985). Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Di satu pihak, ada kemungkinan kinerja guru-guru berhasil dalam pekerjaannya karena ia memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk itu. Di pihak lain, tingkat kinerja guru dapat pula dipengaruhi oleh hubungan interaktif berbagai dalam kerja seperti halnya alat-alat, metode atau cara kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan lain-lain. Dalam proses pengelolaan sekolah,

faktor strategi manajemen konflik oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru menjadi penting dan sangat dibutuhkan.

Strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah merupakan solusi yang dapat digunakan untuk mencegah konflik menjadi destruktif dan dapat menjadikan konflik sebagai keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas strategi dalam konflik organisasi sebenarnya tidak terlalu rumit. Aktivitas intinya meliputi: (1) perencanaan analisis konflik, (2) evaluasi konflik-konflik, dan (3) memecahkan konflik dengan baik (Kartono, 1998) Termasuk bagian dari strategi manajemen konflik juga adalah usaha untuk merangsang dan mengembangkan konflik sehingga mencapai titik kritis namun jangan sampai tiba pada titik kepatuhan yang membahayakan organisasi.

Apabila hal terakhir ini terjadi dikhawatirkan mengandung konsekuensi bahaya dan menjadi tugas baru yang sangat berat. Hamner dan Organ (dalam Indrawijaya, 1989) menyatakan bahwa konflik juga mengandung manfaat tertentu, antara lain: (1) akan mencegah stagnasi, (2) akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya rasa penting dan keingintahuan, (3) akan menjadi media untuk pengungkapan persoalan, sehingga dapat dicari jalan pemecahannya, (4) merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik bagi perorangan maupun perubahan sosial, dan (5) dapat membantu bagi pengujian kemampuan.

Hoy dan Miskell (1982) mengemukakan bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (*administrator*) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Produk-produk itu

mencakup nilai-nilai, kepercayaan sosial, dan standar sosial. Di samping itu, iklim sekolah merupakan kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka. Pendapat senada dikemukakan Sergiovanni dan Starratt (1993) bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada (*the enduring characteristics*), yang menggambarkan ciri-ciri psikologis (*psychological character*) dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis (*psychological feel*) yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu.

Sementara itu, Litwing dan Stringer, Sergiovanni dan Starratt (1993) juga mengatakan bahwa iklim sekolah merupakan efek subjektif yang dirasakan (*perceived subjective effects*) dari sistem formal, gaya informal dari manajer, dan faktor penting yang lain dari lingkungan pada sikap (*attitude*), kepercayaan (*beliefs*), nilai (*values*), dan motivasi (*motivation*) orang-orang yang bekerja pada suatu lembaga tertentu (sekolah). Sedangkan Moedjiarto (2002) mengatakan bahwa iklim sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya, dalam keadaan yang sangat aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar dan mengajar.

Atas dasar beberapa pengertian iklim sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan peserta didik, atau

hubungan antar peserta didik yang menjadi ciri khas sekolah yang ikut mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah.

Profesi guru di Indonesia (termasuk dosen) adalah profesi yang pada mulanya dianggap oleh masyarakat Indonesia sebagai pekerjaan yang mulia dan luhur (Supriadi, 1999) karena mereka adalah orang yang berilmu, berakhlak, jujur, baik hati, disegani serta menjadi teladan masyarakat, dan masih puluhan karakteristik lagi (Hadiyanto, 2001). Pullis dan Young (1977), mengungkapkan bahwa guru itu paling tidak mempunyai 22 peran, di antaranya sebagai: pembimbing, modernis, perantara antar generasi, model, peneliti, pencipta, dan mempunyai kekuasaan dalam ilmu pengetahuan.

Di Amerika Serikat, guru memperoleh penghargaan yang proporsional sehingga tidak mengherankan kalau hasil survei di sana (dalam Sahertian, 1994) menunjukkan bahwa pekerjaan guru menjadi pilihan pertama (31,3%) diikuti pekerjaan perawat (27,1%), pegawai pemerintah (19,1%), pedagang (12,8%), dan ahli hukum (9,7%). Guru menjadi pilihan pertama karena sangat berkait dengan penghargaan finansial (insentif) masyarakat atau negara terhadap profesi itu. Negara-negara maju, seperti Amerika Serikat dan Australia memberikan penghargaan yang proporsional kepada guru karena untuk memasuki profesi itu pun diperlukan persyaratan khusus yang tidak mudah diperoleh dengan begitu saja.

Fenomena di atas sangat bertolak belakang dengan keadaan di Indonesia. Di Indonesia pekerjaan guru atau dosen menjadi pilihan terakhir setelah pekerjaan-pekerjaan lainnya seperti dokter, apoteker, ekonom, hakim, dan bankir. Dari ribuan anak dosen atau sekarang program kependidikan pada universitas, yang notabene

sebagai pendidik calon guru, hanya peluhun anak yang mau masuk lembaga tempat orang tuanya bekerja sebagai pilihan pertamanya. Akhirnya, profesi guru itu sekarang tidak diapresiasi oleh angkatan muda (Sutjipto, 2004), program kependidikan pada universitas tidak pernah diminati oleh putra-putri terbaik bangsa Indonesia (Republika, 2 Mei 1994), dan hanya menjadi lembaga pelarian setelah tidak diterima atau kalah bersaing di perguruan tinggi non kependidikan.

Alasan tidak memilih menjadi guru karena gaji guru sangat kecil, sering terlambat, dan kadang-kadang masih harus disunat. Kompensasi tenaga kerja jika dikaitkan dengan peranan dan insentifnya dapat digolongkan atas: pengusaha dan karyawan atau pegawai, atau manajer dan kuli atau buruh. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan; gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti; dan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya (Hasibuan, 1994).

McClelland (1967) menggunakan istilah *n-Ach* yang merupakan kependekan dari istilah *need for achievement*, yaitu motivasi berprestasi. McClelland mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai suatu usaha untuk mencapai sukses, yang bertujuan untuk berhasil dalam berkompetisi dengan suatu ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan ini tidak hanya dapat berupa prestasi orang lain, tetapi juga dapat berupa prestasi sendiri yang dicapai pada waktu sebelumnya. Selanjutnya dalam berbagai percobaannya, McClelland menunjukkan bahwa individu yang mempunyai

motivasi berprestasi yang tinggi, apabila dihadapkan pada tugas-tugas yang kompleks cenderung semakin baik dalam melaksanakannya sehingga apabila mereka berhasil, mereka tampak antusias untuk menyelesaikan tugas-tugas yang lebih berat dengan lebih baik lagi.

Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika dia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia menurut McClland, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur yang sangat penting dalam menemukan prestasi seseorang dalam bekerja.

Kinerja sebagai suatu tingkat didalam hal seseorang berhasil menyelesaikan tugas tertentu. Kinerja dapat pula diartikan sebagai unsur perilaku yang ditampilkan oleh seseorang sehubungan dengan pekerjaannya (Nadler, 1987). Secara khusus, pengertian kinerja ini mengacu pada efektivitas dan efesiensi personalia organisasi. Menilai kinerja oleh beberapa ahli dianggap sebagai sesuatu yang penting artinya, karena selain bermanfaat bagi kepentingan pegawai juga bermanfaat bagi kepentingan organisasi. Paling tidak ada tiga tujuan utama penilaian kinerja, antara lain, (1) membantu memperbaiki kinerja dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, dan mengatasi kelemahan; (2) mengenal karyawan yang berpotensi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, dan memberikan bimbingan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa potensi akan berkembang; dan (3) membantu dalam memutuskan kenaikan gaji yang seimbang antara tingkat prestasi dan tingkat gaji (Amstrong, 1988).

Hasil penelitian John Mc Neil sebagaimana dikutip Oliva (1974) menyimpulkan bahwa untuk menentukan kriteria evaluasi kinerja guru, perlu dijelaskan lebih dulu tentang bagaimana mengajar yang efektif. Mengajar dikatakan efektif menurut Oliva (1994) adalah apabila: (1) guru memiliki keahlian (*expert*), (2) aktual, (3) perilaku guru terfokus pada variabel pebelajar, misalnya prestasi siswa, dan (4) sesuai dengan kesepakatan pendidik profesional. Lebih lanjut, Oliva (1974) mengemukakan bahwa dalam menilai kinerja guru adalah mengacu pada kompetensi yang dimiliki guru.

Gambaran konflik organisasi yang terjadi di atas, selain terjadi di sekolah-sekolah pada umumnya terdapat juga di sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan. Berdasarkan hasil studi eksplorasi ditemukan beberapa hal sebagai alasan yang mendasari pentingnya dilakukan penelitian ini:

- (1) Secara administratif, guru-guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diperhadapkan pada beban kerja yang cukup berat dan kompleks sebagai dampak diberlakukannya otonomi daerah dan globalisasi, baik menyangkut beban akademik maupun non-akademik yang kadang-kadang di luar kemampuan guru-guru, sehingga menimbulkan konflik kepada guru, keadaan ini potensial mempengaruhi kinerja guru.
- (2) Sulawesi Selatan merupakan pintu gerbang kawasan timur Indonesia, sekaligus pusat pengembangan pendidikan di kawasan timur Indonesia yang begitu pesat perkembangannya, yang berdampak persaingan-persaingan yang begitu ketat dalam segala bidang kehidupan masyarakat yang dapat menimbulkan adanya perbedaan kepentingan, kesalahpahaman, ketidakcocokan, dan sebagainya yang

berdampak pada masyarakat sekolah yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, serta tuntutan profesionalisme guru yang tidak diikuti dengan perbaikan nasib guru yang selama ini hanya merupakan wacana belaka.

- (3) Dari hasil survei terbatas penulis pada bulan Juli 2004, terungkap perbedaan yang sering terjadi di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan adalah: masalah kenaikan pangkat, penetapan sistem penilaian, insentif/gaji, penetapan tujuan sekolah, penentuan jadwal mengajar, pengambilan keputusan, dan perbedaan perlakuan kepala sekolah terhadap guru-guru.
- (4) Penelitian hubungan antara variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan sangat sedikit publikasinya, dan
- (5) Dipilihnya Sekolah Menengah Kejuruan Negeri sebagai populasi penelitian didasarkan atas pertimbangan bahwa sekolah-sekolah kejuruan menghadapi tugas berat sehubungan dengan pelaksanaan pendidikan sistem ganda (*link and match*) yang mempersyaratkan dukungan guru sepenuhnya. Selain itu, penelitian semacam ini lebih banyak dilakukan pada populasi guru sekolah umum.

Berdasarkan uraian dan pertimbangan yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

B. Rumusan Masalah

.Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di kemukakan di atas, masalah pokok dalam penelitian ini adalah: apakah strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru memberikan pengaruh dan kontribusi yang signifikan dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?. Adapun rincian dari rumusan masalah pokok penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?
2. Apakah terdapat hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?
3. Apakah terdapat hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?
4. Apakah terdapat hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?
5. Apakah terdapat hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?
6. Apakah terdapat hubungan langsung antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan ?
7. Apakah terdapat hubungan langsung antara insentif guru dengan kinerja guru

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?

8. Apakah terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?
9. Apakah terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?
10. Apakah terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan serta memperoleh gambaran menyeluruh tentang hubungan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
2. Mendeskripsikan hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
3. Mendeskripsikan hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru dengan

- kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
4. Mendeskripsikan hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
 5. Memperoleh gambaran hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
 6. Memperoleh gambaran hubungan langsung antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
 7. Memperoleh gambaran hubungan langsung antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
 8. Memperoleh gambaran hubungan langsung antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan
 9. Memperoleh gambaran hubungan tidak langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
 10. Memperoleh gambaran hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
 11. Memperoleh gambaran hubungan tidak langsung yang signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

D. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan. Dari hipotesis mayor tersebut, dapat dirumuskan hipotesis minornya sebagai berikut:

1. Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
2. Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
3. Ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
4. Ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
5. Ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
6. Ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
7. Ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

8. Ada hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan
9. Ada hubungan langsung antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
10. Ada hubungan langsung antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah dan guru-guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan dapat dijadikan masukan sebagai acuan untuk menentukan strategi manajemen konflik organisasi dalam melaksanakan tugas yang profesional.
2. Hasil penelitian ini juga dapat menambah pengetahuan guru-guru tentang strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, dan juga dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain yang ingin mengungkapkan masalah strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
3. Bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya yang berkenaan dengan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah,

iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

F. Asumsi Penelitian

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian korelasional, karena berusaha menemukan hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat. Ada beberapa asumsi yang mendasari penelitian ini memiliki asumsi-asumsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah selalu ada dalam setiap organisasi, termasuk organisasi sekolah yang merupakan bagian dinamika organisasi.
2. Konflik organisasi harus dikendalikan dengan menggunakan strategi manajemen konflik organisasi, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
3. Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam strategi manajemen konflik organisasi, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
4. Setiap guru mempunyai peluang yang sama untuk memperoleh bantuan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

G. Keterbatasan penelitian

Ada beberapa keterbatasan yang berkaitan dengan penelitian yang dilaksanakan. Keterbatasan tersebut antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak dapat mengungkap faktor-faktor lain yang mempengaruhi strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, selain variabel yang diteliti.
2. Generalisasi hasil penelitian ini hanya berlaku di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, tetapi tidak menutup kemungkinan juga berlaku Bagi sekolah-sekolah lainnya.
3. Penelitian ini menggunakan angket sebagai teknik pengumpulan data, dengan sangat menyadari keterbatasan dan keunggulan teknik angket, kebenaran informasi yang diperoleh dianggap cerminan penilaian kognitif para guru terhadap keadaan dan situasi yang sebenarnya.
4. Angket penggali data terbentuk skala penilaian yang sangat disadari skor yang diberikan kepada alternatif jawaban harus dihitung berdasarkan frekuensi jawaban atas alternatif yang telah diberikan bobot sebelumnya.

H. Ruang Lingkup penelitian

Sesuai dengan berbagai hal yang telah diuraikan di atas, maka ruang lingkup penelitian ini meliputi:

1. Penelitian ini difokuskan pada upaya mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja guru. Walaupun faktor-faktor tersebut sesungguhnya masih banyak, untuk menghindari kedangkalan dan kekurangan dalam kajian, maka dalam penelitian ini dibatasi pada aspek: (a) strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, (b) iklim sekolah, (c) insentif guru, dan (d) motivasi berprestasi guru. Dengan demikian keempat faktor tersebut dipandang sebagai dominasi yang memiliki hubungan yang erat dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
2. Data penelitian tentang: (a) strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, (b) iklim sekolah, (c) insentif guru, (d) motivasi berprestasi guru, dan (e) kinerja guru dikumpulkan dengan menggunakan angket, demikian pula dalam pelaksanaannya juga menggunakan metode observasi dan wawancara, namun penggunaan metode dalam penelitian ini tidak dilakukan secara sistematis, karena sifatnya hanya sebagai metode pelengkap saja dalam penelitian. Oleh karena itu, maka keakuratan informasi dan data yang diperoleh peneliti tergantung pada validitas alat pengumpul data yang digunakan serta kejujuran dan kesungguhan responden dalam memberikan informasi yang diperlukan oleh peneliti.
3. Penelitian ini hanya mengkaji hubungan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

4. Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini bersifat hubungan jalur antara variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebasnya adalah: (a) strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, (b) iklim sekolah, (c) insentif guru, dan (d) motivasi berprestasi guru, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Penjabaran kedua macam variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Variabel, Subvariabel dan Indikator

No.	Variabel	Subvariabel	Indikator
1	Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala sekolah (X1)	1. Dominasi	<ul style="list-style-type: none"> - Berorientasi pada kepentingan sendiri - Menentukan cara akhir untuk menyelesaikan masalah - Menggunakan sanksi-sanksi sah - Penggunaan strategi untuk menyampaikan informasi - Tidak terbuka - Penggunaan wewenang untuk menekan salah satu pihak - Keputusan ada pada pimpinan
		2. Akomodasi	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak memihak - Mengabdikan keinginan bawahan - Pengambilan keputusan pada bawahan - Mementingkan kerja sama - Mengutamakan persoalan bawahan - Mengutamakan kepentingan bersama - Melunakkan dan menekan perbedaan - Penggunaan manajemen lunak - Dalam menangani masalah terserah bawahan
		3. Kompromi	<ul style="list-style-type: none"> - Berusaha berbuat adil - Penyelesaian konflik kompromi

No.	Variabel	Subvariabel	Indikator
			<ul style="list-style-type: none"> - Mengorbankan sebagian tujuan organisasi untuk kebaikan bersama - Solusi secepatnya untuk memberi kepuasan sementara - Berupaya agar kedua belah pihak mendapat sesuatu - Tidak terlalu agresif atau terlalu pasif - Membujuk agar sebagian orang merelakan keinginannya
		4. Kolaborasi	<ul style="list-style-type: none"> - Informasi secara terbuka - Musyawarah dan mufakat - Hubungan antarpribadi dengan bawahan yang mengalami konflik - Penggunaan potensi konflik secara kreatif - Menggunakan pihak ketiga - Pemecahan masalah dengan menggunakan <i>problem selving</i>
2	Iklm Sekolah (X2)	1. Suasana 2. Keakraban 3. Keberjarakan 4. Penekanan Hasil	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatian - Membantu bawahan - Memberi kesempatan - Memberi insentif - Kerja sama - Saling mengunjungi - Bicara pribadi - Hubungan formal - Penyelesaian tugas - Pengisian waktu - Pengawasan ketat - Koreksi kesalahan - Tugas tambahan - Kerja keras
3	Insentif Guru (X3)	1. Kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> - Tambahan pendapatan - Promosi jabatan - Hubungan dengan atasan - Usaha mandiri
4	Motivasi Berprestasi Guru (X4)	1. Kebutuhan Prestasi 2. Kebutuhan Afiliasi	<ul style="list-style-type: none"> - Tanggung jawab - Memperhitungkan resiko - Memperhitungkan keberhasilan - Bersahabat - Perhatian

No.	Variabel	Subvariabel	Indikator
		3. Kebutuhan Kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerja sama - Penyesuaian diri - Suka mempengaruhi - Suka mengendalikan - Sering memberi saran dan pendapat - Dekat dengan pimpinan
5	Kinerja Guru (Y)	1. Persiapan Mengajar 2. Implementasi Program 3. Evaluasi 4. Mengembangkan Profesi	<ul style="list-style-type: none"> - Buku sumber - Program mengajar - Rencana pembelajaran - Analisis materi - Tepat waktu - Mengelola kelas - Membimbing siswa - Menciptakan situasi - Merumuskan tes - Melaksanakan evaluasi - Menilai - Melakukan pembinaan - Pengkajian - Pelatihan - Diskusi sejawat - Menulis karya ilmiah

I. Definisi Operasional

Untuk memperjelas operasionalisasi beberapa konsep dan istilah yang dibahas dalam rancangan penelitian ini, diberikan batasan agar tidak menimbulkan salah penafsiran:

1. Konflik organisasi adalah suatu ketidaksepakatan antara dua anggota organisasi atau lebih, karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai, dan persepsi yang berbeda-beda.
2. Strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah adalah solusi yang digunakan untuk mencegah konflik menjadi destruktif melainkan dapat menjadikan

konflik sebagai keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi atau suatu cara yang tepat dan sistematis yang digunakan kepala sekolah sebagai upaya meningkatkan kinerja guru.

3. Iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antarkelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (*administrator*) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Produk-produk itu mencakup nilai-nilai, kepercayaan sosial, dan standar sosial. Di samping itu, iklim sekolah merupakan kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka, dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka.
4. Insentif guru yang dimaksudkan dikaitkan dengan tiga faktor, yaitu: pendapatan “*income*”, sistem promosi, dan hubungan guru dengan atasannya (kepala sekolah/pengawas/kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten/Kota).
5. Motivasi berprestasi guru adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan pemuasan beberapa kebutuhan pribadinya.
6. Kinerja guru diartikan sebagai hasil kerja yang ditampilkan guru-guru dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawabnya, yang meliputi: kemampuan penyelenggaraan pengajaran dan atau apa yang dilakukan seorang guru melalui: (a) perencanaan dan pengorganisasian pengajaran, (b) terampil dalam memberikan pertanyaan dan penjelasan, (c) merangsang peserta didik belajar lebih banyak melalui kegiatan-kegiatan dan sumber-sumber yang inovatif, (d)

menunjukkan penguasaan dan rasa antusias terhadap topik yang diajarkan, (e) menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi kegiatan belajar, (f) membuat catatan secara benar dan teliti tentang keadaan peserta didik, (g) mempunyai hubungan baik dengan peserta didik secara menyeluruh, dan (h) berinisiatif dan mempertahankan secara gigih manajemen dan disiplin sekolah secara umum maupun disiplin dalam kelas; kemampuan profesional yaitu: (a) pengakuan dan penerimaan tanggung jawab sekolah di luar kelas, (b) menjalin hubungan kerjasama dengan teman sekerja, administrator, dan personel lain yang non-profesional, (c) menjalin hubungan baik dengan masyarakat, (d) mempunyai pandangan akan pertumbuhan jabatan, (e) mendayagunakan secara wajar layanan khusus yang ada, (f) memahami pola pertumbuhan dan perilaku para siswa pada tingkat perkembangan yang beragam dan mengatasi secara baik setiap situasi yang muncul, dan (g) memiliki etika perilaku; dan **kemampuan personal** yaitu: (a) memiliki kondisi kesehatan baik, (b) memiliki rasa humor, (c) memiliki kemampuan berbicara, (d) berpakaian rapi dan sopan, dan (e) selalu tepat waktu dalam menjalankan kewajibannya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian ini dikaji mengenai: (a) kinerja guru; (b) pengertian konflik; (c) konflik organisasi; (d) jenis-jenis konflik organisasi; (e) sumber-sumber konflik organisasi; (f) strategi manajemen konflik; (g) iklim sekolah; (h) insentif guru; (i) motivasi berprestasi guru; (j) proses motivasi; dan (k) model konseptual.

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995) kinerja diartikan sebagai: (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, dan (c) kemampuan kerja. Snell (1992) menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya, dan sifat keadaan eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seorang karyawan ke tempat kerja seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkah upaya, dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas kinerja.

Kinerja guru adalah hasil kemampuan penyelenggaraan pengajaran, dan atau apa yang dilakukan seorang guru melalui: (1) perencanaan dan pengorganisasian pengajaran, (2) trampil dalam memberikan pertanyaan dan penjelasan, (3) merangsang peserta didik belajar lebih banyak melalui kegiatan-kegiatan dan sumber-

sumber yang inovatif, (4) menunjukkan penguasaan dan rasa antusias terhadap topik yang diajarkan, (5) menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi kegiatan belajar, (6) membuat catatan secara benar dan teliti tentang keadaan peserta didik, (7) mempunyai hubungan baik dengan peserta didik secara menyeluruh, dan (8) berinisiatif dan mempertahankan secara gigih manajemen dan disiplin sekolah secara umum maupun disiplin dalam kelas. Sedangkan kemampuan profesional adalah: (a) pengakuan dan penerimaan tanggung jawab sekolah di luar kelas, (b) menjalin hubungan kerjasama dengan teman sekerja, administrator, dan personel lain yang non profesional, (c) menjalin hubungan baik dengan masyarakat, (d) mempunyai pandangan akan pertumbuhan jabatan, (e) mendayagunakan secara wajar layanan-layanan khusus yang ada, (f) memahami pola-pola pertumbuhan dan tingkah laku para siswa pada tingkat perkembangan yang beragam dan mengatasi secara baik setiap situasi yang muncul, dan (g) memiliki etika perilaku. Demikian pula kemampuan personal adalah: (1) memiliki kondisi kesehatan baik, (2) memiliki rasa humor, (3) memiliki kemampuan berbicara, (4) berpakaian rapi dan sopan, dan (5) selalu tepat waktu dalam menjalankan kewajiban.

Lowler (1984) menyatakan bahwa kinerja guru berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan melakukan sesuatu. Selanjutnya, Kast dan Rosenzweig (1979) yang didukung oleh Hoy dan Miskel (1978) menyatakan bahwa kinerja guru merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta motivasi. Pendapat ini senada dengan yang dikemukakan Vroom dan Deci (1970) bahwa kinerja seseorang dalam

mengerjakan sesuatu pekerjaan, berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan orang tersebut dalam menggunakan kemampuan dan keterampilannya ketika melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dalam studi kepustakaan seperti dinyatakan Bolton (1973) bahwa kinerja guru dalam mengajar dibentuk dan dikembangkan oleh banyak faktor antara lain faktor personal guru, situasional, hubungan antara manusia di sekolah, bahan dan sumber belajar, siswa yang belajar, kondisi fisik yang ada, keadaan sosial ekonomi, dan faktor psikologi lainnya. Dari sudut psikologi, kinerja guru dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang, yang pada akhirnya dihasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Oleh karena itu, untuk menganalisis kinerja guru dapat dilakukan secara menganalisis karakteristik perilaku kinerja yang diperlihatkannya. Karakteristik tersebut antara lain: (a) pelaksanaan tugas yang sesuai dengan harapan organisasi, (b) menggunakan peralatan yang tersedia, (c) mempunyai semangat tinggi, (d) mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan atasan dan sejawat, dan (e) dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas rutin yang dilaksanakan setiap hari.

Produktivitas suatu organisasi banyak ditentukan oleh kinerja anggota. Kinerja menurut Steers (1983) adalah suatu tingkat pada saat seseorang berhasil menyelesaikan tugas tertentu. Nadler (1987) mengartikan kinerja sebagai unsur-unsur perilaku yang ditampilkan oleh seseorang sehubungan dengan pekerjaannya. Selanjutnya, Nadler menggunakan istilah kinerja bergantian dengan istilah perilaku, secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku atau aktivitas seseorang dalam

melakukan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dalam upaya untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi. Budaya organisasi mengacu kepada nilai, norma perilaku, kepercayaan, kebiasaan serta filosofi organisasi, sedangkan iklim organisasi lebih menekankan kepada persepsi seseorang tentang gambaran mengenai norma perilaku Owens dalam Hasri (2004). Guru adalah anggota organisasi sekolah yang tugas utamanya adalah mengajar, oleh karena itu, kinerja yang harus ditunjukkan oleh seseorang guru adalah menyangkut pekerjaan utamanya, yakni mengajar. Bahkan, akuntabilitas masyarakat di luar dan di dalam lingkup sekolah di fokuskan pada kinerja guru (Haris, 1979). Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan sekolah

2. Kompetensi Guru

Jika mengacu pada pengukuran kinerja, kompetensi merupakan kapasitas yang ditampilkan individu dalam berbagai cara; bila dikaitkan dengan tugas, kompetensi sebagai kinerja difokuskan pada perilaku (Harris, 1979). Harris menekankan kompetensi dalam tugas, peran, dan tanggung jawab guru yang terkait dalam kegiatan pengajaran. Sebagai kapabilitas yang akan dilakukan, kompetensi mengacu pada perilaku tertentu, paling tidak pada kondisi dan waktu tertentu. Kompetensi dapat pula dikatakan sebagai diskripsi kinerja yang diharapkan.

Kriteria kompetensi profesional yang dikemukakan Harris (1979) terkait dengan harapan-harapan, perbedaan personil, dan hubungan problem aktual dengan situasi pekerja. Kompetensi tersebut adalah:

- a. merupakan model kompetensi yang kompleks,
- b. bermanfaat, merupakan layanan atau produk,
- c. berorientasi pada realitas,
- d. relevan untuk saat ini dan masa yang akan datang,
- e. merupakan prioritas yang tinggi diantara harapan-harapan kinerja, dan
- f. merupakan model yang sintesis.

Adapun kompetensi guru adalah kemampuan melakukan tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Sahertian, 1994).

Sebelum menentukan kriteria evaluasi kinerja/kompetensi profesional guru, persoalan mengajar yang efektif merupakan sesuatu yang esensi untuk dijelaskan. Hal ini mengingat pekerjaan mengajar merupakan kinerja guru yang akan dinilai. Owens (1994) mengatakan bahwa guru efektif dalam mengajar, jika: (1) memiliki keahlian, (2) aktual dalam mengajar, (3) perilaku guru difokuskan pada pebelajar misalnya prestasi siswa, dan (4) sesuai dengan kesepakatan profesional di masing-masing negara.

Terminologi kinerja berasal dari terjemahan bahasa Inggris *performance*, yaitu *actual accomplishment as distinguished from potential ability, capacity, or aptitude* (Good, ed. 1959) yang berarti pencapaian prestasi (Echols & Shadily, 1975) aktual yang berbeda dengan potensi kemampuan, kecakapan, atau bakat. Lebih jelas

lagi definisi yang dikemukakan oleh Byars dan Rue (1984), yaitu*refers to degree of accomplishment of the tasks that up an individual's job. It reflects how well an individual is fulfilling the requirements of the job.* Artinya, kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa mampu orang memenuhi tuntutan pekerjaan yang dimilikinya atau menjadi tugasnya.

Pendapat yang lain menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Bellows, 1961; Jessup & Jessup, 1975). Bahkan Lawler dan Porter (1967) mengatakan lebih tegas lagi, bahwa kinerja adalah jumlah *task accomplishment* atau *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sementara itu Georgopoulos et al. (1957) mendefinisikan kinerja sebagai *the relative attainment of important organization objectives*. Sedangkan Vroom (1964) mengartikan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya, yang disebut *level of performance*.

Kerancuan atau kemiripan arti seringkali dihubungkan dengan pengertian *proficiency*, *merit* dan produktivitas. Padahal menurut Wexley dan Yukl (1977), *proficiency* mengandung arti yang lebih luas, sebab mencakup sekaligus segi-segi *effort* (usaha) kinerja, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan, dan moral kerja. Sedangkan *merit*, menurut Maier (1965), lebih merupakan aspek umum daripada *proficiency* itu.

Definisi yang lain dikemukakan oleh Prawirosentono (1999) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari pengertian ini, sebenarnya terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan demikian bilamana seseorang mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah yang sesuai dengan perjanjian, maka mempunyai harapan (*expectantion*) masa depan yang lebih baik. Sementara itu gaji dan harapan (*expectantion*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melakukan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Pendapat yang selaras dengan definisi sebelumnya dikemukakan oleh Seymour (1991), yaitu bahwa kinerja guru merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel (1993), bahwa kinerja guru merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu.

Pengertian kinerja dari Bernandin cenderung identik dengan pengertian prestasi kerja yang menurut Hasibuan (1997) menyebut sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sementara itu Musjanif (1989) menyebutkan bahwa prestasi kerja merupakan kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Beberapa definisi tersebut mengacu pada pemahaman hasil dari suatu proses, sedang pendapat yang lain mengacu pada proses itu sendiri, yaitu bahwa kinerja adalah cara dalam mana suatu tindakan atau tugas dilaksanakan (Reading, 1986). Dua pendapat tersebut bagi peneliti digunakan bersama dengan argumen bahwa pandangan proses merupakan *action* yang pengukurannya dapat diketahui dari pencapaian atau penyelesaian proses tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tindakan seseorang (guru) yang menjalankan tugasnya dalam tingkat pencapaian tertentu.

3. Kinerja Guru dalam Wacana Perilaku

Pendekatan behavioristik terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada teori yang dikemukakan oleh dari dasar teori Lewin's yang dikutip dari Wexley dan Yukl (1977). Locke berpendapat, bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Dari teori ini, kemudian berkembang *path goal theory* sebagaimana dikemukakan oleh Mondy (1990; Wexley & Yukl, 1977) bahwa manajer dapat memfasilitasi *job performance* dengan menunjukkan kepada karyawan bagaimana cara berkinerja sehingga bisa mendapatkan apa yang diinginkan. Dengan kata lain manajer akan memberi kepuasan karyawan bilamana pencapaian tujuan karyawan meningkat. Georgopoulos (1975)

menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah, kalau seseorang melihat, bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan *needs (goal)* tertentu, sehingga ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*). Namun demikian, apakah proses tersebut akan melahirkan kinerja, adalah tergantung dari tingkat kebebasan (*level of freedom*) yang ada pada jalur itu. Apabila tidak ada hambatan yang berarti (*inhibiting process*), maka akan mewujudkan kinerja, dan sebaliknya jika pada jalur itu banyak hambatan tak akan mewujudkan kinerja.

Adapun syarat agar suatu jalur dipilih adalah, apabila *level of need*-nya cukup tinggi, tujuannya cukup menonjol dan bila pada saat itu tidak ada jalur lain yang lebih efektif serta lebih ekonomis.

Kesimpulan dari teori ini adalah, bahwa kinerja itu adalah fungsi dari motivasi (kemauan kerja) untuk berproduksi dengan tingkat tertentu. Motivasinya ditentukan *needs* yang mendasari tujuan yang bersangkutan, dan merupakan *instrumentality* dari tingkah laku produktif itu terhadap tujuan yang diinginkan.

Dari Lewin's pula berkembang teori atribusi atau *expectancy* yang dipelopori oleh Heider (Anderson & Butzin, 1974). Teori ini menjadi sangat populer dan sering sekali dikutip dalam pembahasan tentang kinerja oleh para ahli, misalnya Maier (1965), Lawler dan Porter (1967), dan Vroom (1964).

Dari teori tersebut, analisis tentang kinerja karyawan menurut Gomes (1995) senantiasa berkait erat dengan dua faktor utama, yaitu pertama: kesediaan atau

motivasi karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan dan kedua adalah kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain kinerja adalah fungsi interaksi antara motivasi kerja dengan kemampuan atau $p = f(m \times a)$ dimana $p = performance$, $m = motivasi$ dan $a = ability$.

Berdasarkan persamaan di atas, menurut Robbins (1996), sepotong teka-teki masih belum ditemukan. Kiranya perlu menambahkan aspek kesempatan (*opportunity*) ke dalam persamaan di atas, sehingga persamaan kinerja = $f(A \times M \times O)$. meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan yang menghambat kinerja guru.

Selanjutnya Klinger dan Nitbandia (1985) mengemukakan bahwa produktivitas sebagai wujud dari kinerja guru merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*) yang diperoleh melalui latihan-latihan. Di samping itu, kondisi kerja juga turut berpengaruh dalam menentukan efisiensi dan efektifitas seorang individu dalam berkinerja. Kinerja guru yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi usaha selanjutnya dari organisasi.

Lebih lanjut Vroom (Kreitner dan Kinicki, 1992) menguraikan bahwa kekuatan untuk bertindak bergantung pada kekuatan ekspektansi dimana tindakan itu diikuti oleh konsekuensi dan kemenarikan tindakan pelakunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi ekspektasi karyawan, menurutnya adalah (1) Penghargaan diri, (2) Keberhasilan menjalankan tugas, (3) Bantuan yang diterima karyawan dari

pimpinan, (4) Informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, dan (5) Materi dan Perlengkapan kerja.

Porter dan Lawler (Kreitner & Kinicki, 1992) memandang bahwa harapan sebagai fungsi nilai yang dipersepsi dengan penghargaan yang kemungkinan diterima karyawan. Karyawan harus menunjukkan usaha yang lebih, jika mereka meyakini akan memperoleh penghargaan yang bermanfaat setelah menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu Kreitner dan Kinicki (1992), menyarankan agar para manager harus berusaha mengaitkan kinerja karyawan dengan penghargaan yang bernilai bagi para guru.

Ada empat cara yang dapat dilakukan oleh manager dalam mengaitkan kinerja guru dengan penghargaan yang bermanfaat: (1) manager merumuskan standar kinerja bagi para guru, (2) manager memerlukan hasil penilaian kinerja guru yang valid dan akurat, (3) manager melakukan penilaian terhadap kinerja guru untuk memberikan penghargaan yang berbeda-beda, dan (4) manager mengidentifikasi jenis penghargaan yang bernilai bagi para guru.

Tesis Gordon (1990) menyatakan, jika manager memiliki harapan yang tinggi terhadap bawahannya, maka kinerja guru akan diusahakan untuk mencapai ekspektasi itu. Oleh sebab itu manager yang tertarik pada produktivitas tinggi hendaknya mendorong pengembangan para guru agar memiliki kinerja yang tinggi, mengembangkan karier, sehingga terdapat kepuasan pribadi. Manager yang efektif selalu membangkitkan ekspektasi yang tinggi para guru untuk membangun kepercayaan diri para guru agar kinerjanya menjadi tinggi.

4. Pengukuran Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1991). Hal ini dapat dikatakan berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Dalam proses pengukuran kinerja guru, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya sebagai standar. Menurut Jessup & Jessup (1975), yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap lebih penting dalam suatu pekerjaan. Usaha menentukan ukuran tentang sukses ini amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga tak ada ukuran yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Kesulitan dalam menentukan dasar ukuran ini merupakan masalah yang sensitif di kalangan ahli psikologi industri, dan biasa dikenal dengan sebutan *the criterion problem* (Wexley & Yukl, 1977).

Beberapa syarat kriteria yang baik adalah apabila ia lebih terandalkan, realistis, representatif, *acceptable*, dan *predictable* (Bellows, 1961). Sehubungan dengan itu Maier (1965) mengatakan, bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, tingkat kehadiran, dan keselamatan dalam menjalankan tugas. Lebih lanjut dikatakan, bahwa dimensi mana yang lebih penting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Kalau kriteria untuk suatu pekerjaan sudah ditetapkan, langkah berikutnya dalam mengukur kinerja guru adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode

tertentu. Dengan membandingkan hasil ini kepada standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan *Level of Performance* seseorang.

Agar supaya memudahkan pengukuran kinerja guru, Maier (1985) membagi pekerjaan menjadi dua jenis, yaitu (1) Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif orang bisa membuat suatu standar yang objektif, (2) Pekerjaan bukan produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang di dalam tugas biasanya di dapat melalui *human judgements* atau pertimbangan subjektif. Untuk jenis pertama, hasil produksi seseorang bisa langsung dihitung, dan mutunya dapat dinilai pula melalui pengujian hasil. Sementara itu jenis yang kedua ada berbagai cara yang lazim ditempuh, antara lain melalui *rating* oleh atasan, *rating* oleh kawan (*peer rating*) dan *self rating*.

Mengingat cara ini lebih bersifat subjektif, maka sedapat mungkin diusahakan adanya standar yang objektif itu, dan kalau sudah tidak mungkin, barulah ke langkah yang kedua. Pendek kata, pengukuran tentang kinerja guru itu tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Kedua hal ini menentukan apa kriteria sukses yang berlaku untuk jabatan itu, dan dimensi-dimensi mana dari pekerjaan itu yang dianggap lebih penting.

Swasto (1996) mengemukakan beberapa cara untuk mengukur kinerja guru secara umum, yang mungkin kemudian diterjemahkan ke dalam penelitian perilaku secara mendasar, yaitu: (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, (3) Pengetahuan tentang pekerjaan, (4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) Keputusan yang diambil, (6) Perencanaan Kerja, (7) Daerah organisasi kerja.

Dengan demikian kinerja guru berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode. Dalam hal ini kinerja guru berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Memang ada banyak cara dalam pengukuran kinerja guru, seperti pengembangan, tingkat kesalahan dan sebagainya (Dharma, 1985). Hampir seluruh cara pengukuran kinerja guru mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Dari dimensi perilaku, kinerja guru dapat juga dilihat aksi-aksi individu dalam bekerja. Misalnya, aksi seorang pekerja dapat ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitas, serta adanya rasa percaya diri.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja guru dipakai dalam suatu penilaian kinerja, hal ini tentu harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernaidan dan Russel (1995), mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja guru: (1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan, (2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, (3) *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi oruput lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, (4) *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, mate-rial) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya, (5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat

melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan, dan (6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Suatu penetapan standar kinerja guru diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja guru karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan. Standar kinerja guru pekerjaan (*performance standard*) menentukan tingkat kinerja guru pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria terhadap mana kesuksesan pekerjaan diukur. Standar kinerja guru pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dari/atau kualitas kinerja guru yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Biasanya standar kinerja guru pekerjaan itu adalah pernyataan-pernyataan mengenai kinerja guru yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

Berkaitan dengan standar kinerja guru tersebut, Simamora (1997), mengemukakan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu: (1) Standar kinerja guru haruslah relevan dengan individu dan organisasi, (2) Standar kinerja guru haruslah stabil dan dapat diandalkan, (3) Standar kinerja guru haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan yang baik, sedang, atau buruk, (4) Standar kinerja guru haruslah dinyatakan dalam angka, (5) Standar kinerja guru haruslah

mudah diukur, (6) Standar kinerja guru haruslah dipahami oleh guru dan penyelia, (7) Standar kinerja guru haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

B. Manajemen Konflik

1. Pengertian Konflik

Definisi konflik memiliki pengertian yang berbeda-beda, demikian juga para ahli dalam memberikan definisi konflik tidak ada yang sama, karena sudut pandang mereka berbeda. Kata konflik berasal dari kata *confligere, conflictum* yang berarti berbenturan. Arti kata ini menunjuk pada semua bentuk, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interak-interaksi yang antagonis (Kartono, 1998)

Robbins (1983) menyatakan konflik adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintang yang menyebabkan frustrasi dalam mencapai tujuan atau meningkatkan keinginannya. Fing seperti yang dikutip Kartono (1998) mendefinisikan konflik sebagai relasi psikologis yang antagonis, interest eksklusif dan tidak dapat dipertemukan, sikap emosional bermusuhan, struktur nilai yang berbeda, interaksi yang antagonis, jelas berbentuk perlawanan terbuka. Konflik juga dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang di dalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya kurang sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lainnya tidak juga merupakan konflik (Kolman & Thomas, Barelson & Steiner dalam Said, 1988:153). Sementara

itu, konflik organisasi diartikan sebagai ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja, atau karena mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi (Handoko, 1997).

Pendapat lain dikemukakan Wexley dan Yuki (1992) yang menyatakan bahwa konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan antara dua pihak yang di tandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik diartikan sebagai suatu perasaan yang bergolak sekurang-kurangnya di antara dua kepentingan kelompok, yang merasa adanya perbedaan tujuan, pembagian sumberdaya dan rintangan dari kelompok lain dalam pencapaian tujuan bersama. Demikian pula pendapat Soetopo & Supriyanto, (2003) yang menyatakan bahwa konflik dapat dinyatakan sebagai suatu keadaan dari seseorang atau kelompok orang dalam suatu sistem sosial (satuan pendidikan) yang memiliki perbedaan dalam memandang suatu hal dan diwujudkan dalam perilaku yang tidak atau kurang sejalan dengan pihak lain yang terlibat di dalamnya ketika mencapai tujuan tertentu. Untuk memperoleh kemufakatan dalam mendefinisikan konflik merupakan upaya yang ditemukan adanya kesesuaian pendapat bahwa konflik terjadi karena adanya perbedaan pandangan tidak gampang. Akan tetapi, dari beberapa pendapat tentang konflik paling tidak Owens (1991).

2. Konflik Organisasi

setiap usaha kerjasama yang dilakukan, pasti lambat atau cepat akan menimbulkan konflik. Konflik organisasi merupakan sisi lain yang timbul dari adanya kolaborasi (Thoha, 1995). Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa dihindarkan dalam ekosistem manusia dan juga organisasi, karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia (Kootz, Donnel & Wehrich, 1984). Organisasi sebagai suatu sistem yang mengembangkan kerjasama di antara para anggota, sering dihadapkan dengan adanya konflik dalam berbagai bentuk dan berbagai tingkat kekuatan (Wahjosumidjo, 1993).

Sementara itu, Wexley dan Yuki (1992) menyatakan konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik diartikan sebagai suatu perasaan yang bergolak sekurang-kurangnya diantara dua kepentingan kelompok, yang merasa adanya perbedaan tujuan, pembagian sumberdaya dan rintangan dari kelompok lain dalam pencapaian tujuan bersama (Hocker, 1991). Kemudian istilah konflik memiliki berbagai pengertian dan setiap ahli mengemukakan definisi yang berbeda. Seperti dikatakan Owens (1991) bahwa untuk memperoleh kemufakatan dalam mendefinisikan konflik merupakan upaya yang tidak gampang. Akan tetapi, dari beberapa pendapat tentang konflik paling tidak ditemukan adanya kesesuaian pendapat bahwa konflik terjadi karena adanya perbedaan pandangan.

3. Jenis-Jenis Konflik Organisasi

Konflik dapat dibedakan atas beberapa: (1) konflik dalam diri sendiri, (2) konflik antara individu, (3) konflik antara kelompok, (4) konflik antara individu dengan kelompok, (5) konflik antara satu organisasi formal dengan organisasi formal lain dalam organisasi yang sama (Handoko, 1984). Konflik adalah unsur alamiah yang tidak bisa dihindarkan dalam ekosistem manusia dan juga organisasi, karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia (Kootz, Donnel & Weihrich, 1984) Sementara itu, Liputo (1988) membagi jenis konflik sebagai berikut: (1) Konflik menurut bentuknya, terdiri dari konflik (a) konflik nyata, yaitu konflik yang terjadi pada hal-hal yang bersipat nyata, misalnya kekurangan makan, gaji yang tidak cukup, pembagian jatah yang tidak adil, dan sebagainya, dan (b) konflik nilai yaitu bentuk konflik yang timbul karena perbedaan pandangan, ideologi, agama/kepercayaan, warna kulit, bahasa dan ras, konflik ini sukar diselesaikan atau didamaikan karena menyangkut nilai yang sangat dijunjung tinggi oleh seseorang atau kelompok. (2) Konflik didasarkan pada pihak-pihak yang berkonflik, meliputi: (a) konflik di dalam diri individu, (b) konflik antara individu, (c) konflik antara individu dengan kelompok di dalam suatu organisasi, dan (d) konflik antara organisasi. Sedangkan Nimran, (1999) membedakan empat jenis konflik menurut keterlibatan pihak di dalam konflik, yaitu: (1) konflik antara individu, (2) konflik antara individu, (3) konflik antara kelompok, dan (4) konflik organisasi. Dilihat dari segi materinya, konflik dapat dibedakan menjadi empat, yaitu: (a) konflik tujuan, (b) konflik peranan, (c) konflik nilai, dan (d) konflik kebijakan (Depdikbud, 1981).

Dalam latar persekolahan, konflik yang sering muncul berdasarkan hasil studi Schmuck (1972) adalah: (1) konflik antara dua individu, konflik ini timbul karena dua orang yang bekerjasama saling mempunyai ketergantungan, dan mempunyai pandangan yang berbeda, (2) konflik antara subsistem, konflik ini terjadi di antara interaksi dua kelompok antara team pengajar dan persatuan guru di wilayah sekolah bersangkutan, dan (3) konflik antara guru dan murid, konflik ini terjadi dalamnya dengan penegakan disiplin sekolah.

4. Sumber-Sumber Konflik Organisasi

Menurut Handako (1994), konflik dalam organisasi termasuk organisasi sekolah, merupakan variasi dari suasana kerja sekaligus indikator adanya efek samping dari suatu persaingan yang terjadi akibat adanya kerancuan persepsi, komunikasi, masalah struktur organisasi dan karakteristik pribadi, mengingat adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka secara rasional dapat diduga akan timbul perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan-keyakinan serta ide-ide.

Konflik dalam organisasi disebabkan adanya saling ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, dan peningkatan permintaan tenaga ahli Muhyadi (1989). Sedangkan Arikunto (1988) menyimpulkan dari hasil-hasil penelitian bahwa sebab-sebab terjadinya konflik adalah: (1) adanya kesalahpahaman (kegagalan komunikasi); (2) keadaan pribadi individu yang saling berkonflik; (3) perbedaan nilai, pandangan dan tujuan; (4) perbedaan standar penampilan; (5) perbedaan-perbedaan yang berkenaan dengan cara; (6) hal-hal yang menyangkut

pertanggungjawaban; (7) kurangnya kemampuan dalam unsur-unsur berkomunikasi; (8) hal-hal yang berkenaan dengan kekuasaan; (9) adanya frustrasi dan kejengkelan; (10) adanya kompetisi karena memperebutkan sumber yang terbatas; dan (11) tidak menyetujui butir-butir dalam peraturan dan kebijakan.

Apabila terdapat ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan atau terdapat adanya antagonisme emosional, maka akan muncul situasi konflik (Winardi, 1994). Terjadi konflik dalam organisasi sesungguhnya bukan merupakan tanda kelemahan organisasi (Luthans, 1991).

Mulyasa, (2004) mengemukakan bahwa pada umumnya konflik berlangsung dalam lima tahap: (1) tahap potensial, yaitu munculnya perbedaan di antara individu, organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi terjadinya konflik; (2) konflik terasakan, yaitu kondisi ketika perbedaan yang muncul dirasakan oleh individu, dan mereka mulai memikirkannya; (3) pertentangan, yaitu kondisi ketika konflik berkembang menjadi perbedaan pendapat di antara individu atau kelompok yang saling bertentangan; (4) konflik terbuka, yaitu tahapan ketika pertentangan berkembang menjadi permusuhan secara terbuka; dan (5) akibat konflik, yaitu tahapan ketika konflik menimbulkan dampak terhadap kehidupan dan kinerja guru organisasi. Jika konflik dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan keuntungan, seperti saling tukar pikiran, ide, dan menimbulkan kreativitas. Akan tetapi jika tidak dikelola dengan baik dan melampaui batas, maka akan menimbulkan kerugian, seperti saling permusuhan.

5. Strategi Manajemen Konflik Organisasi

Strategi manajemen konflik organisasi berkenaan dengan cara-cara yang tepat dan sistematis yang digunakan individu dalam manajemen konflik organisasi (Brown, 1983; Hanson, 1991). Dalam pengertian yang hampir sama, strategi manajemen konflik organisasi diartikan sebagai upaya yang dilakukan individu untuk mencari solusi terhadap konflik organisasi (Heidjrachman & Husnan, 1990). Strategi manajemen konflik organisasi mempunyai dua tujuan, yaitu meminimumkan konflik yang merugikan dan memfungsionalkan konflik yang menguntungkan (Muhyadi, 1984; Owens, 1991; Robbins, 1994). Strategi manajemen konflik organisasi yang digunakan akan efektif bila dipahami penyebab timbulnya konflik organisasi, macam konflik organisasi, dan intensitas konflik organisasi (Thoha, 1995). Oleh karena itulah Gordon (1991) Luthans, (1981) menyatakan bahwa tidak ada strategi manajemen konflik organisasi yang terbaik dapat digunakan dalam setiap situasi.

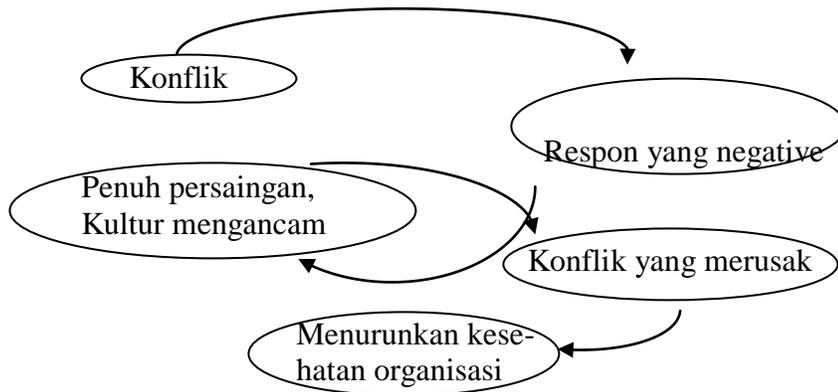
Menurut Winardi (1994) secara umum manajemen konflik organisasi dapat dihadapi dengan cara: bersikap tidak acuh, menekan atau menyelesaikannya, sikap tidak acuh berarti tidak adanya upaya langsung untuk menghadapi sebuah konflik organisasi yang telah termanifestasi. Dalam keadaan demikian, konflik organisasi dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif, lebih lanjut Wexley dan Yuki menyatakan bahwa dalam strategi manajemen konflik organisasi dapat menggunakan campur tangan pihak ketiga ketika bila ternyata pihak-pihak yang terlibat konflik organisasi tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu dalam perundingan.

Penggunaan masing-masing strategi manajemen konflik organisasi seperti terurai di atas, harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada serta penyebab dari munculnya manajemen konflik organisasi.

Sekolah sebagai satu unit organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerja sekelompok orang (kepala sekolah, guru-guru, staf, dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan sekolah, baik kuantitas maupun kualitas, sangat tergantung pada orang-orang yang tergabung di dalam lembaga sekolah itu, sebagaimana yang dikatakan oleh Griffiths yang dikutip oleh Gorton (1976) bahwa secara aksioma suatu sekolah sama baiknya dengan orang-orang yang melaksanakannya. Secara khusus, keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh guru-guru dan kepala sekolah (Lave & Conant seperti dikutip De Roche, 1985:23 & 221). Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Ada kemungkinan kinerja guru-guru berhasil dalam pekerjaannya karena ia memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk itu. Pada pihak lain, tingkat kinerja guru dapat pula dipengaruhi oleh hubungan interaktif berbagai dalam kerja seperti halnya alat-alat, metode atau cara kerja, hubungan dengan rekan sekerja, dan lain-lain. Sementara itu, Sagala, (2004) menyatakan bahwa dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan pendidikan, maka pengambil kebijakan dan pengelola satuan pendidikan harus melakukan strategi tertentu, strategi yang diterapkan berbeda-beda sesuai satuan pendidikan dengan kondisi dan keterbatasannya masing-masing.

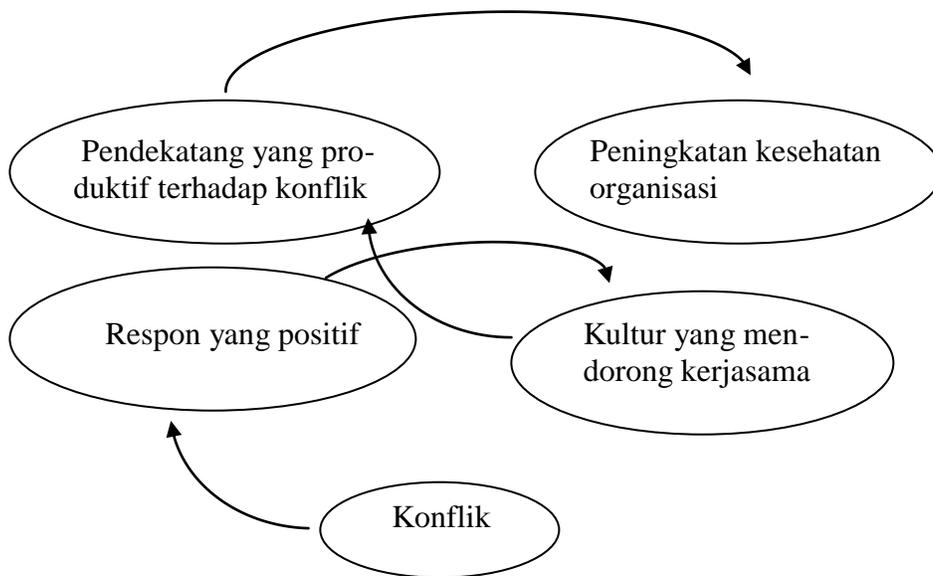
Strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah merupakan resolusi yang digunakan bukan untuk mencegah konflik organisasi menjadi

destruktif, melainkan untuk dapat menjadikan konflik organisasi sebagai keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas strategi manajemen konflik organisasi sebenarnya tidak terlalu rumit. Aktivitas itu intinya meliputi: (1) perencanaan analisis konflik organisasi, (2) evaluasi konflik-konflik, dan (3) memecahkan konflik organisasi dengan baik (Kartono, 1998). Termasuk bagian dari strategi manajemen konflik organisasi juga adalah usaha untuk merangsang dan mengembangkan konflik sehingga dapat melewati titik kritis namun jangan sampai tiba pada titik kepatuhan yang membahayakan organisasi. Apabila hal terakhir ini terjadi dikhawatirkan mengandung konsekuensi bahaya dan menjadi tugas baru yang sangat berat. Hamner dan Organ (dalam Indrawijaya, 1989) Konflik juga mengandung manfaat tertentu, antara lain: (1) akan mencegah stagnasi, (2) akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya rasa penting dan keingintahuan, (3) akan menjadi media untuk pengungkapan persoalan, sehingga dapat dicari jalan pemecahannya, (4) merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik bagi perorangan maupun perubahan sosial, dan (5) dapat membantu bagi pengujian kemampuan. Dalam hubungannya dengan respon konflik organisasi, Owens (1991) menggambarkan syndrom konflik yang menurutnya dapat memperburuk iklim organisasi bila tidak menggunakan hubungan strategi manajemen konflik organisasi secara efektif, dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Syndrom Konflik dengan Manajemen Tidak Efektif.

Sedangkan strategi manajemen konflik organisasi yang efektif, menekankan esensi yang kolaboratif dalam kehidupan organisasi. Strategi manajemen yang demikian dapat membawa ke arah sikap dan kegiatan yang produktif dan memperbesar kesehatan organisasi. Syndron konflik organisasi dalam pendekatan ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Syndrom Konflik dengan Manajemen Efektif.

C. Iklim Sekolah

Hoy dan Miskell (1982) menyebutkan bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (*administrator*) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Produk-produk itu mencakup nilai-nilai, kepercayaan sosial, dan standar sosial. Di samping itu, iklim sekolah merupakan kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka. Pendapat senada dikemukakan Sergiovanni dan Starratt (1993) bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada (*the enduring characteristics*), yang menggambarkan ciri-ciri psikologis (*psychological character*) dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik, dan merupakan perasaan psikologis (*psychological feel*) yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu. Sedangkan pendapat Litwing dan Stringer, Sergiovanni dan Starratt (1993) juga menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan efek subyektif yang dirasakan (*perceived subjective effects*) dari sistem formal, gaya informal dari manajer, dan faktor penting yang lain dari lingkungan pada sikap (*attitude*), kepercayaan (*beliefs*), nilai (*values*) dan motivasi (*motivation*) orang-orang yang bekerja pada suatu lembaga tertentu (sekolah).

1. Dimensi dan Skala Iklim Sekolah

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum seperti yang dikemukakan oleh Moos (1979), antara lain: (a) dimensi hubungan (*relationship*), yaitu mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru, dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru dan guru dan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. Skala-skala (*scales*) yang termasuk dalam dimensi ini di antaranya adalah dukungan peserta didik (*student support*), afiliasi (*affiliation*), keretakan (*disengagement*), keintiman (*intimacy*), kedekatan (*closeness*), dan keterlibatan (*involvement*); (b) dimensi pertumbuhan/perkembangan pribadi (*personel growth/development*) yaitu dimensi yang berorientasi pada tujuan membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan/perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang.

Skala-skala iklim sekolah yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini di antaranya adalah minat profesional (*professional interest*), halangan (*hindrence*) dan orientasi pada tugas (*task orientation*); dan (c) dimensi perubahan dan perbaikan sistem (*system maintenance and change*) yaitu dimensi yang membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung, harapan, memperbaiki control, dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini di antaranya adalah kebebasan staf (*staff freedom*), partisipasi dalam pembuatan keputusan

(*participatory decision making*), inovasi (*innovation*), tekanan kerja (*work pressure*), kejelasan (*clarity*), dan pengawasan (*control*). Di samping itu, Arter (1989) menyatakan bahwa dimensi lingkungan fisik (*physical environment*) seperti sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini di antaranya adalah kelengkapan sumber (*resource adequacy*), dan kenyamanan lingkungan (*physical comfort*).

Apabila diperhatikan, para ahli mempunyai penekanan yang berbeda-beda terhadap cakupan atau skala iklim sekolah. Hal ini menunjukkan betapa luasnya cakupan iklim sekolah, di antara skala-skala yang digunakan dalam salah satu alat ukur iklim sekolah, yaitu afiliasi, pembaharuan, partisipasi dalam mengambil keputusan, minat profesional, kelengkapan sumber, kebebasan staf, dukungan kepada peserta didik, dan tekanan terhadap pekerjaan.

2. Iklim Sekolah dan Kinerja Guru

Dalam melaksanakan tugas, seorang bisa saja dipengaruhi atau tidak dipengaruhi oleh lingkungan di mana dia berada atau bertugas. Seorang dapat berlatih mengemukakan pendapat kepada guru lain dengan baik, mungkin karena suasana di sekolah mendukung untuk melakukan itu. Demikian juga sebaliknya, dia tidak dapat atau tidak pernah mengemukakan pendapat dengan sopan santun karena kepala sekolahnya tidak pernah memberikan contoh yang baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Murray dalam Fisher (1990) menyatakan bahwa tingkah laku seseorang dipengaruhi baik oleh kepribadian maupun oleh lingkungan eksternal. Dia mengajukan suatu model kebutuhan dan tekanan (*press*) yang dapat dianalogkan

seperti halnya pribadi dan lingkungan. Kebutuhan pribadi mengacu kepada motivasi individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu, sedangkan lingkungan merupakan situasi eksternal yang mendukung atau bahkan malah menyebabkan kekacauan dalam mengungkapkan kebutuhan pribadi. Sementara Hyman (1980) menyatakan bahwa iklim yang kondusif antara lain dapat: (a) interaksi yang bermanfaat di antara peserta didik, (b) memperjelas pengalaman-pengalaman guru dan peserta didik, (c) menumbuhkan semangat yang memungkinkan kegiatan-kegiatan, baik di kelas maupun di sekolah berlangsung dengan baik, dan d) mendukung saling pengertian antara guru dengan peserta didik. Sedangkan Walberg (1979) menyatakan bahwa iklim sekolah mempunyai pengaruh yang penting terhadap kinerja guru, belajar, dan pertumbuhan/perkembangan pribadi peserta didik.

3. Perbaikan Iklim Sekolah

Perbaikan iklim sekolah dilakukan untuk membuat agar iklim sekolah yang dialami guru menjadi lebih baik sesuai dengan yang diinginkan. Perbaikan iklim sekolah ini tidak memerlukan birokrasi yang panjang dan berbelit-belit sebab dapat dilakukan di level sekolah. Dengan demikian, diharapkan mereka dapat bekerja lebih baik yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sementara itu, Mantja (2002) menyatakan bahwa sekolah sebagai suatu unit organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang (guru, staf, kepala sekolah, dan siswa) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (ditetapkan). Menurut Sagala (2000) penataan sekolah melalui konsep manajemen berbasis sekolah yang diartikan sebagai

wujud dari reformasi pendidikan, diarahkan untuk meredesain dan memodifikasi struktur pemerintah ke sekolah dengan konsep pemberdayaan sekolah.

Dalam kaitan ini, Fisher (1990) mengajukan lima langkah umum untuk membuat iklim sekolah yang diinginkan sebagai acuan perbaikan. Kelima langkah ini adalah: (a) penilaian awal dilakukan dengan mengadministrasikan dua macam alat ukur, alat ukur iklim sekolah yang dialami oleh guru dan alat ukur iklim sekolah yang diinginkan guru kepada para guru, alat ukur iklim sekolah *actual from* dibagikan pertama, kemudian disusul dengan alat ukur iklim sekolah *preferred from*, satu atau dua minggu berikutnya atau dapat dilakukan dengan membagikan alat ukur iklim sekolah *actual from* kepada separuh guru dan membagikan alat ukur iklim sekolah *preferred from* kepada sebagian guru yang lain dalam waktu yang bersamaan apabila jumlah guru di sekolah tersebut cukup banyak; (b) umpan balik dilakukan setelah data penelitian dianalisis, guru dan kepala sekolah diberi tahu baik hasil analisis *actual from* maupun *preferred from*. Pada tahap ini, guru dan kepala sekolah dapat mengetahui apakah ada perbedaan yang berarti pada masing-masing skala iklim sekolah yang dialami dan iklim sekolah yang diharapkan guru.

Apabila ada perbedaan, dan mungkin perbedaan pada skala tertentu sangat mencolok, guru dan kepala sekolah dapat memikirkan perlunya perubahan untuk mengurangi kesenjangan antara iklim sekolah yang dialami dengan yang diinginkan pada skala tertentu itu; (c) refleksi dan diskusi, pada tahap ini, guru dan kepala sekolah terlibat dalam diskusi baik secara formal maupun informal tentang profil iklim sekolah dan membicarakan perlunya perbaikan iklim sekolahnya. Guru dan

kepala sekolah boleh memilih skala mana yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki dan skala mana yang perlu dipertahankan sesuai dengan kebutuhan iklim sekolah saat itu. Sebagai contoh, karena pada skala inovasi terdapat perbedaan yang mencolok antara iklim yang dialami dengan yang diinginkan, guru dan kepala sekolah memutuskan untuk mengurangi kesenjangan ini dengan memperbaiki skala inovasi terbut; dan (d) campur tangan perbaikan, setelah guru dan kepala sekolah, misalnya memilih untuk meningkatkan inovasi, mereka kemudian melakukan usaha itu, misalnya kepala sekolah lebih sering memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengemukakan ide-ide pembaharuan dan cara-cara pelaksanaannya, upaya itu dbicarakan baik pada pertemuan formal maupun informal di sekolah.

Di samping itu, kepala sekolah juga dapat memberikan penghargaan kepada guru-guru yang ide pembaharuannya diterima dan diimplementasikan di sekolah, demikian juga para guru senantiasa lebih aktif membaca buku sumber atau mencari cara lain dengan harapan dapat menemukan atau membaca ide-ide pembaruan untuk perbaikan sekolah mereka.

Dalam rangka perbaikan itu, Stewart dalam Haryanto (2004) menunjukkan metode untuk meningkatkan iklim sekolah dalam usaha melakukan perubahan-perubahan yang mencakup: (1) organisasi, (2) manajemen kelas, (3) mengubah persepsi guru dan peserta didik, (4) komunikasi yang efektif, (5) memberikan hadiah dan hukuman yang dikaitkan dengan ujian, (6) program-program khusus, (7) bimbingan, dan (8) konsep-konsep yang relevan dengan iklim sekolah.

Langkah-langkah perbaikan yang akan dilakukan memerlukan waktu sesuai banyak skala yang akan diubah, semakin lama waktu yang dibutuhkan, dan (e) penilaian ulang, setelah guru dan kepala sekolah merasa bahwa langkah intervensinya cukup, kepala sekolah melakukan penilaian ulang dengan membagikan kembali alat ukur iklim sekolah (*post test*). Hasil penilaian ulang ini kemudian dibandingkan dengan hasil penilaian awal (*pre test*). Apabila ternyata terdapat perbedaan yang berarti antara hasil kedua pengukuran tersebut, maka langkah intervensi perbaikan dapat dikatakan berhasil, demikian juga sebaliknya, apabila belum ada perbedaan yang berarti, guru dan kepala sekolah dapat mengulangi langkah perbaikan lagi sehingga mereka yakin ada peningkatan yang berarti pada skala yang mereka kehendaki.

4. Supervisi Berbasis Iklim Sekolah

Iklim sekolah merupakan salah satu fungsi pengelolaan sekolah yang telah didelegasikan pemerintah pusat ke sekolah. Oleh karena itu, pelaksanaan pengelolaan selanjutnya menjadi sangat tergantung pada kepala sekolah, karena jalur birokrasi pengelolaan sekolah sudah menjadi semakin efektif, maka masing-masing kepala sekolah dapat mengimplementasikan langkah-langkah yang telah didiskusikan di atas hanya dalam lingkungan sekolah sendiri, kepala sekolah dapat mengambil inisiatif perbaikan iklim sekolah dan menjadikan kegiatan itu sebagai suatu program sekolah.

Di samping dilakukan kepala sekolah, juga dapat dilakukan oleh para supervisor pendidikan di lingkungan dinas pendidikan yang secara kontinyu melakukan pembinaan ke beberapa sekolah. Oleh karena itu, para supervisor ini harus

mempunyai data profil iklim sekolah dari masing-masing sekolah yang akan disupervisinya dengan mengadministrasikan alat ukur iklim sekolah sesuai dengan prinsip kemandirian dalam manajemen berbasis sekolah. Perbaikan iklim sekolah ini juga masih sangat tergantung pada masing-masing sekolah. Sekolah-sekolah yang mempunyai kesenjangan yang mencolok antara iklim sekolah yang dialami dengan diinginkan harus lebih peka untuk segera melakukan perbaikan.

Sebagai contoh, Sutjipto dan Hadiyanto (2003) telah memotret iklim lima sekolah dasar di lingkungan Yayasan Ardya dengan menggunakan alat ukur iklim sekolah. Hasil penelitian itu menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang iklimnya baik pada umumnya mempunyai peserta didik yang heterogen dan prestasinya menonjol, prasarana yang relatif lengkap, dan guru yang lebih kompeten.

Dengan dasar beberapa pengertian iklim sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan peserta didik, atau hubungan antar peserta didik yang menjadi ciri khas sekolah yang ikut mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah.

D. Insentif Guru

Profesi guru di Indonesia (termasuk dosen) adalah profesi yang pada mulanya dianggap oleh masyarakat Indonesia sebagai pekerjaan yang mulia dan luhur (Supriadi, 1999) karena mereka adalah orang yang berilmu, berakhlak, jujur, baik hati, disegani serta menjadi teladan masyarakat, dan masih puluhan karakteristik lagi

(Hadiyanto, 2001). Pullis dan Young (1977) menunjukkan bahwa guru itu paling tidak mempunyai 22 peran, di antaranya sebagai: pembimbing, modernis, perantara antar generasi, model, peneliti, pencipta, dan empunya kekuasaan dalam ilmu pengetahuan.

Di Amerika Serikat, guru memperoleh penghargaan yang proporsional sehingga tidak mengherankan kalau hasil survei di sana (dalam Sahertian, 1994) menunjukkan bahwa pekerjaan guru menjadi pilihan pertama (31,3%) diikuti pekerjaan perawat (27,1%), pegawai pemerintah (19,1%), pedagang (12,8%), dan ahli hukum (9,7%). Guru menjadi pilihan pertama karena sangat berkait dengan penghargaan finansial (insentif) masyarakat atau negara terhadap profesi itu. Negara-negara maju, seperti Amerika Serikat dan Australia memberikan penghargaan yang proporsional kepada guru karena untuk memasuki profesi itu pun diperlukan persyaratan khusus yang tidak mudah diperoleh dengan begitu saja.

Fenomena di atas sangat bertolak belakang dengan keadaan di Indonesia. Pekerjaan guru atau dosen menjadi pilihan terakhir setelah pekerjaan-pekerjaan lainnya, seperti dokter, apoteker, ekonom, hakim, dan bankir. Dari ribuan anak dosen atau sekarang program kependidikan pada universitas, yang notabene sebagai pendidik calon guru, hanya puluhan anak yang mau masuk lembaga tempat orang tuanya bekerja sebagai pilihan pertamanya. Akhirnya, profesi guru itu sekarang tidak di apresiasi oleh angkatan muda (Sutjipto, 2004) dan program kependidikan pada universitas tidak pernah diminati oleh putra-putri terbaik bangsa (Republika, 2 Mei 1994) dan hanya menjadi lembaga pelarian setelah tidak diterima atau kalah bersaing

di perguruan tinggi non kependidikan. Alasan tidak memilih menjadi guru karena gaji guru sangat kecil, sering terlambat dan kadang-kadang masih harus disunat.

Kompensasi tenaga kerja jika dikaitkan dengan peranan dan insentifnya, dapat digolongkan atas: pengusaha dan karyawan atau pegawai, atau manajer dan kuli atau buruh. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya (Hasibuan, 1994).

Sementara itu, Surya (2000) mengemukakan bahwa: Pertama, dari segi keadilan kesejahteraan guru, masih ada beberapa kesenjangan yang dirasakan sebagai perlakuan diskriminatif para guru, diantaranya adalah sebagai berikut: (a) kesenjangan antara guru dengan pegawai negeri sipil lainnya, serta dengan para birokratnya, dalam hal ini para birokratnya memperoleh tunjangan struktural dan fasilitas lainnya, (b) kesenjangan antara guru dengan dosen, dalam hal ini dosen sudah lama memperoleh tunjangan fungsional sedangkan guru hanya mendapat apa yang disebut tunjangan tenaga kependidikan., (c) kesenjangan antara guru pegawai negeri yang digaji oleh negara, dengan guru swasta yang digaji oleh pihak swasta, (d) kesenjangan antara guru pegawai tetap dengan guru tidak tetap atau honorer, (e) kesenjangan antara guru yang bertugas di kota-kota dengan guru-guru yang berada di pedesaan atau daerah terpencil, (f) kesenjangan karena beban tugas, yaitu di satu

pihak ada guru yang beban mengajarnya ringan tetapi di lain pihak ada yang beban tugasnya banyak (misalnya di sekolah yang kekurangan guru) akan tetapi imbalannya sama saja atau lebih sedikit;

Kedua, dari sudut pandang manajemen guru, guru masih berada dalam pengelolaan yang lebih bersifat birokratis-administratif yang kurang berlandaskan paradigma pendidikan (antara lain manajemen pemerintahan, kekuasaan, politik, dan sebagainya). Dari aspek unsur dan prosesnya, masih dirasakan terdapat kekurangan-terpaduan antara sistem pendidikan, rekrutmen, pengangkatan, penempatan, supervisi, dan pembinaan guru. Masih dirasakan belum terdapat keseimbangan dan kesinambungan antara kebutuhan dan pengadaan guru. Rekrutmen dan pengangkatan guru masih selalu diliputi berbagai masalah dan kendala terutama dilihat dari aspek kebutuhan kuantitas, kualitas, dan distribusi. Pembinaan dan supervisi dalam jabatan guru belum mendukung terwujudnya pengembangan pribadi dan profesi guru secara proporsional. Mobilitas mutasi guru baik vertikal maupun horisontal masih terbentur pada berbagai peraturan yang terlalu birokratis dan "arogansi dan egoisme" sektoral. Pelaksanaan otonomi daerah yang "kebablasan" cenderung membuat manajemen guru menjadi makin semrawut;

Ketiga, dari segi penghargaan terhadap guru hingga saat ini guru belum memperoleh penghargaan yang memadai baik material maupun non-material. Dengan kondisi seperti ini, jabatan guru tidak memiliki daya tarik yang mampu menjadikan guru sebagai pilihan dengan preferensi yang tinggi. Jabatan guru tidak dimasuki oleh orang-orang yang sesungguhnya memiliki potensi untuk dapat berkembang menjadi

guru profesional. Akibatnya jabatan guru menjadi termarginalkan dan tidak dapat mewujudkan sebagai jabatan profesional yang diharapkan.

E. Motivasi Berprestasi Guru

1. Pengertian dan tujuan motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Inggris “*motivation*” yang berarti sebagai usaha menimbulkan dorongan (motif) pada individu/kelompok agar bertindak dan atau melakukan sesuatu. Motivasi menjadi perhatian utama bagi kebanyakan manajer karena motivasi memainkan peranan penting dalam menentukan kinerja bawahan.

Kinerja guru pada dasarnya ditentukan oleh tiga faktor: kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran Buford and Bedein (1988). Mitchell (1982) mengartikan motivasi mewakili proses psikologikal, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Sementara itu, Owens (1991) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan baik yang datang dari dalam diri seseorang maupun yang datang dari luar, sehingga membuat seseorang melakukan sesuatu. Hersey & Blanchard (1982) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang mendorong dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Luthans (1981) mengutarakan bahwa motivasi dapat berarti kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*).

Robbins (1983) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan pemuasan beberapa kebutuhan pribadinya.

Selanjutnya Steers, Ungson, dan Momday (1985) lebih merinci pengertian motivasi yang diidentifikasi dalam tiga definisi, yaitu: (a) motivasi menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia atau menyebabkan manusia melakukan cara-cara tertentu, (b) motivasi sebagai dorongan yang mengarah terhadap sesuatu yakni motivasi yang mempunyai tujuan yang kuat, dan (c) layanan motivasi untuk mendukung kekuatan motivasi sepanjang waktu.

Beberapa pendapat para ahli di atas, dapat dinyatakan bahwa motivasi adalah keseluruhan kondisi intrinsik maupun ekstrinsik yang menjadi tenaga penggerak bagi seseorang untuk mau dan ingin melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi. Sementara Hoy & Miskell (1997) mengemukakan motivasi terdiri atas tiga komponen dasar, yaitu: (1) mengaktifkan tingkah laku, (2) mengarahkan tingkah laku, dan (3) mempertahankan tingkat laku. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai administrator dan manajer, senantiasa dituntut untuk memberikan motivasi kepada para guru, yang bertujuan: (a) meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja guru, (b) memupuk rasa memiliki, loyalitas dan partisipasi guru, (c) meningkatkan kreativitas dan kemampuan guru untuk berkembang, (d) meningkatkan prestasi kinerja guru, dan (e) meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja guru.

Motif seseorang didasarkan pada beberapa dorongan, keinginan dan harapan, serta tekanan-tekanan yang serupa yang sering disebut sebagai kebutuhan, motivasi adalah reaksi berantai mulai dirasakannya kebutuhan, menimbulkan keinginan atau

usaha mencapai sasaran yang membangkitkan ketegangan, kemudian menimbulkan tindakan searah pencapaiannya sasaran, dan pemenuhan keinginan, Donnelly (1995).

2. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori yaitu: (a) pendekatan kepuasan terhadap motivasi, dan (b) pendekatan proses terhadap motivasi. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mempertahankan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan (Steers & Porter, 1983).

3. Konsep Motivasi

Perilaku seseorang itu ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Pengertian yang diberikan oleh para ahli terhadap istilah motivasi bermacam-macam, walaupun maksudnya hampir sama. Hal ini terjadi karena adanya berbagai teori tentang motivasi. Seperti pendapat Gibson, Ivan-kevich, Donnelly (1988) menggunakan konsep motivasi untuk menjelaskan perbedaan intensitas

perilaku yaitu perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi dan juga untuk menunjukkan arah tindakan.

Schiffman dan Leslie (1997) menyatakan, *motivation can be described as the driving force within individuals that impuls them to action*. Dalam definisi ini dinyatakan bahwa motivasi digambarkan sebagai kekuatan pendorong dalam individu yang mendorongnya untuk beraksi. Kekuatan pendorong ini dihasilkan dari keadaan yang timbul sebagai hasil dari kebutuhan yang belum terpenuhi.

Dalam perspektif manajemen, konsep motivasi menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh Koontz dkk. (1980) adalah *..an inner that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior toward the accomplishment of organizational goals*. Pandangan ini lebih menekankan pada makna dorongan dari dalam diri seseorang yang langsung atau melalui tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam perspektif kerja, Luthans (1995) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang berawal dari defisiensi fisiologikal ataupun psikologikal, yaitu suatu proses yang bermula dari kebutuhan yang memacu perilaku atau suatu dorongan yang ditujukan pada suatu pencapaian tujuan/ insentif. Jadi kata kunci untuk memahami proses motivasi adalah hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kesadaran dari dalam diri seseorang yang menjadi kekuatan pendorong individu melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Beberapa Pandangan Tentang Teori Motivasi

Di dalam melakukan suatu aktifitasnya, seseorang itu tentunya untuk memenuhi serangkaian tujuan yang ingin dicapai. Apabila seorang manajer dalam organisasi perusahaan ingin meramalkan perilaku secara cukup teliti, maka ia perlu untuk mengetahui sesuatu tentang tujuan karyawan, dan tindakan apa yang akan diambil oleh karyawan itu untuk mencapainya. Ada beberapa teori motivasi yang berusaha memberikan penjelasan tentang hubungan antara perilaku (motivasi) karyawan dan kinerjanya.

Dalam pandangan Crider (1990) teori motivasi terbagi menjadi: (1) teori instink, (2) teori dorongan, (3) teori insentif atau stimuli, dan (4) teori ke-butuhan. Menurut pandangan teori instink, semua perilaku manusia itu dihasilkan oleh instink yang dibawa sejak lahir. Hal ini dapat diketahui bahwa dalam kenyataannya bayi-bayi yang baru lahir telah memiliki dorongan-dorongan biologis seperti: haus, lapar, dan sebagainya.

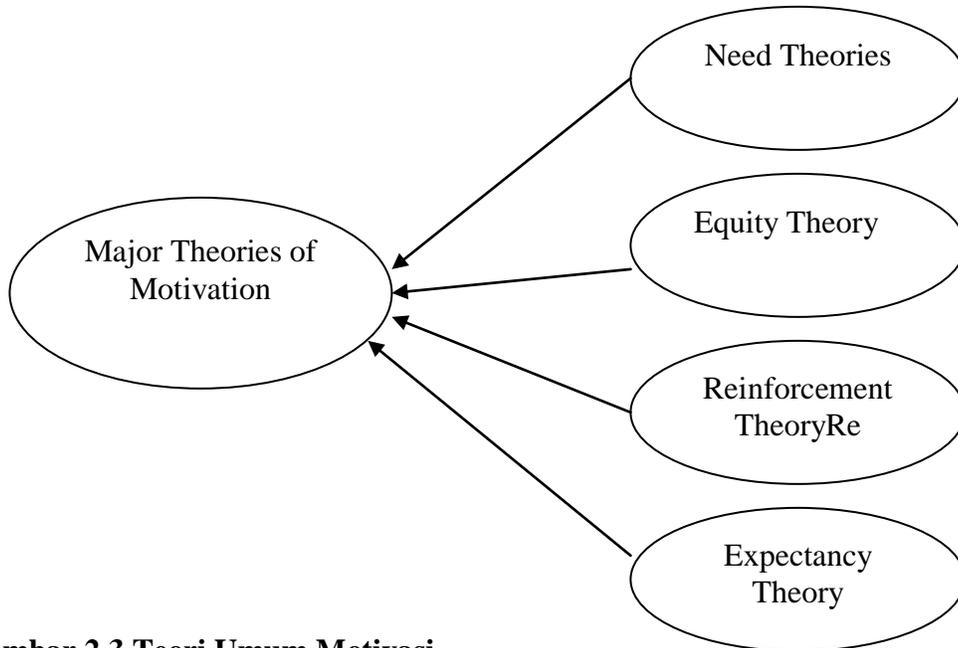
Esensi dari teori instink ialah, bahwa munculnya perilaku seseorang itu karena: (a) terdorong untuk mempertahankan kelangsungan hidup, (b) telah dibawa sejak lahir, (c) bersifat universal dan dimiliki oleh setiap orang dalam bentuk yang hampir sama, dan (d) jika kebutuhan tadi terpenuhi akan dicapai suatu keadaan yang bersifat homeostatik (Reilly dan Lewis, 1981). Para penganut teori dorongan menjelaskan, bahwa perilaku manusia itu muncul karena adanya dorongan-dorongan (*drives*) untuk mencapai keadaan setimbang. Motivasi seseorang bisa timbul dari dalam (*intrinsic*) dan dari luar (*extrinsic*). Dorongan untuk makan dan minum

misalnya, merupakan contoh motivasi yang datang dari dalam sebagai kebutuhan fisik; sedang dorongan untuk memperoleh penghargaan atau *reward* dihasilkan dari luar dirinya.

Prinsip dasar yang dianut para pengembang teori insentif menjelaskan, bahwa perilaku manusia itu dirangsang oleh adanya faktor eksternal yang disebut sebagai insentif atau stimuli. Ada kecenderungan bahwa perilaku manusia akan mendekat kepada insentif yang bersifat positif dan menjauh dari insentif yang bersifat negatif. Dengan demikian dalam teori insentif, variabel lingkungan merupakan faktor yang menarik perilaku seseorang. Teori instink dan teori dorongan lebih menekankan kepada faktor internal, sedang teori insentif lebih mementingkan adanya faktor eksternal. Teori motivasi yang mendasarkan pada kebutuhan meyakini bahwa semua perilaku manusia termotivasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Sebagaimana dikemukakan di atas motivasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang datangnya dari dalam diri sendiri, seperti seseorang akan berusaha melakukan sesuatu pekerjaan, karena ia merasa senang melakukan pekerjaan itu serta mengalami kepuasan atas usahanya. Motivasi ekstrinsik adalah rangsangan yang datangnya dari luar diri, seperti seseorang akan berusaha bekerja keras, jika ia diberi hadiah, imbalan atau sesuatu yang memberikan kenikmatan dari hasil usahanya. Di samping itu, motivasi selalu terkait dengan masalah kebutuhan dan dalam hal pemenuhan kebutuhan itu terdapat suatu hirarki yang menunjukkan skala prioritas menurut tingkatan kebutuhan yang paling mendesak.

Lain lagi pandangan Mondy dkk. (1990) yang menggambarkan teori umum motivasi itu terpisahkan menjadi empat pendekatan, seperti tampak dalam Gambar 2.3 Dalam hal ini, teori motivasi Maslow yang berbasis kebutuhan dikembangkan lebih lanjut oleh Alderfer, McClelland, dan Herzberg sebagai teori kebutuhan.



Gambar 2.3 Teori Umum Motivasi

Sumber: Mondy, R. Wayne., Sharplin, Arthur. Premeaux, Shane R. (1990) *Management and Organizational Behavior*, Allyn and Bacon. Boston. Hal.428.

a) Teori Hirarkhi Kebutuhan Maslow



Gambar 2.4 Hierarkhi Kebutuhan Menurut Maslow (dalam Luthans, 1995)

Sumber: Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*.

Maslow telah mengemukakan suatu teori motivasi manusia pada tahun 1943. Konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan kebutuhan dan keinginan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah terpuaskan. Gambar 2.02 (Luthans, 1995) menunjukkan hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) *Need for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) merupakan kulminasi dari semua tingkat kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri, dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.
- (2) *Esteem needs* menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang yang tinggi (kebutuhan akan penghargaan), yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi;
- (3) *Love needs*, merupakan kebutuhan pada tingkat ketiga yang berkaitan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi atau kebutuhan sosial (Luthans, 1995). Sedangkan Koontz dkk. (1990) menafsirkannya sebagai *Affiliation or acceptance needs*, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan

orang lain, kepuasan dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang;

(4) *Safety or security needs* (kebutuhan akan keamanan), merupakan tingkat kedua dari hierarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik pada sisi keamanan emosional maupun keamanan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan;

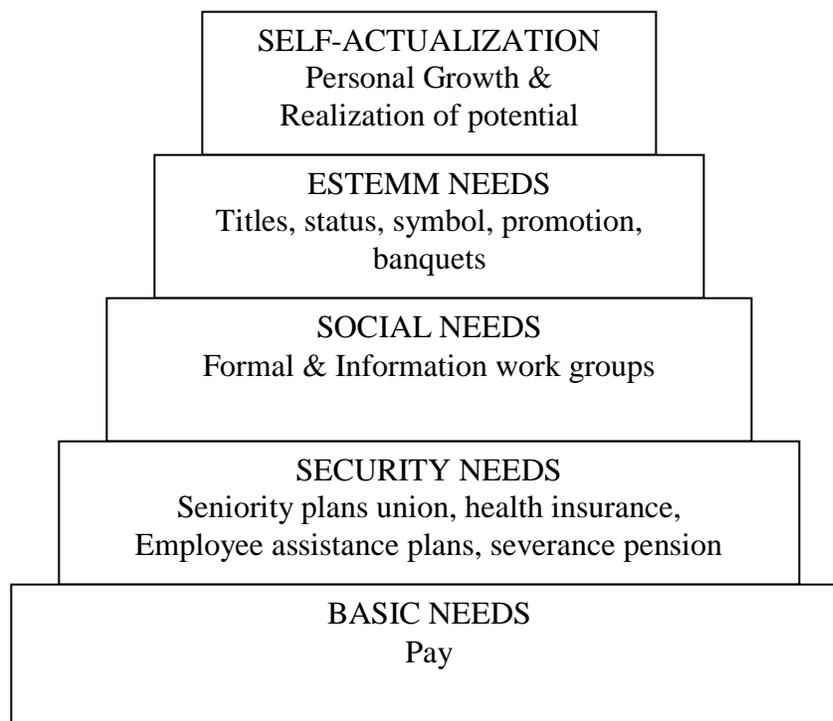
(5) *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), merupakan kebutuhan paling dasar setiap manusia karena berkaitan dengan kebutuhan primer, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya;

Secara hierarkhis dan kronologis menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkat pertama, yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi), yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima (aktualisasi diri). Proses tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu saling tergantung dan saling menopang.

Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak lalu hilang bila kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Bila suatu kebutuhan telah mencapai puncaknya, kebutuhan tersebut berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan selanjutnya mulai mendominasi. Tetapi walaupun suatu kebutuhan telah terpuaskan,

kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku, hanya intensitasnya lebih kecil, karena kebutuhan manusia saling tergantung dan saling menopang.

Perkembangan lebih jauh dari hierarkhi kebutuhan Maslow tersebut dalam dunia kerja untuk mengupas motivasi kerja karyawan diutarakan oleh Luthans (1995) seperti dalam Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Hierarkhi Motivasi Kerja

Sumber: Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. 7th Edition. McGraw Hill, Inc. Singapore. p. 151.

Dari apa yang dikemukakan Luthans (1995) pada dasarnya motivasi kerja itu dilandasi oleh beberapa tingkat kebutuhan sebagaimana dikemukakan Maslow.

Interpretasi dari teori Maslow tersebut diimplementasikan dalam dunia kerja, bagi karyawan upah merupakan kebutuhan dasar mereka. Pada tingkatan di atasnya sebagai manifestasi dari kebutuhan rasa aman indikasi-nya tampak pada rencana-

rencana senioritas, jaminan kesehatan, rencana-rencana bantuan pada karyawan, dan jaminan pensiun.

Pada tingkatan ketiga dari kebutuhan karyawan sebagai manifestasi kebutuhan sosial adalah hubungan-hubungan formal ataupun informal dalam kelompok kerja atau tim kerja yang kondusif. Bilamana kebutuhan ini relatif terpenuhi, maka kebutuhan karyawan akan meningkat lagi pada tataran berikutnya, yaitu kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan ini manifestasinya dalam bentuk pengakuan gelar, simbol status, promosi jabatan dan hadiah.

Tingkatan kebutuhan tertinggi seperti juga dikemukakan Maslow, yang diadopsi oleh Luthans (1995) adalah kebutuhan akan aktualisasi diri, yang manifestasinya dalam bentuk kebutuhan akan pengembangan diri dan perwujudan potensi diri. Pada gambar 2.3 dengan penjelasan di atas memberi inspirasi dalam mengurai beberapa indikator tingkatan kebutuhan yang menjadi dasar teori motivasi, namun demikian akan lebih seksama bilamana memper-hatikan lebih jauh mengenai teori-teori motivasi menurut ahli yang lain.

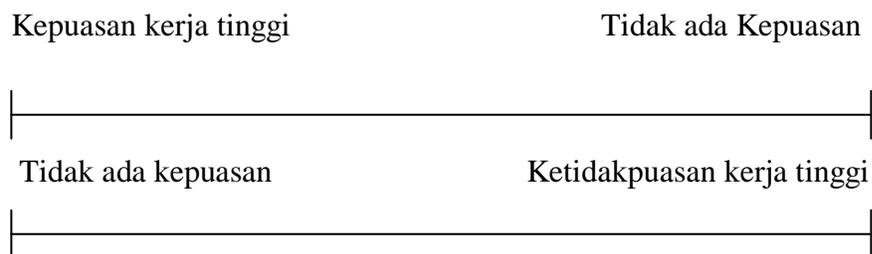
b) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1984) mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intrinsik.

Serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang dapat menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfiers*) bagi para karyawan menurut Herzberg antara lain mencakup: (a) Upah, (b) Keamanan kerja, (c) Kondisi kerja, (d) Status, (e) Prosedur perusahaan, (f) Mutu dari supervisi teknis dari hubungan internasional di antara teman sejawat, dengan atasan dan dengan bawahan.

Sedangkan serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan, yang apabila terdapat di dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat (*satisfiers*), yang dapat menghasilkan kinerja guru yang baik. Serangkaian faktor ini antara lain, meliputi: (a) Prestasi (*achievement*), (b) Pengakuan (*recognition*), (c) Tanggung jawab (*responsibility*), (d) Kemajuan (*advancement*) (e) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), dan (f) Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Segi yang menarik dari teori Herzberg adalah bahwa batasannya berorientasi pada pekerjaan (*work oriented*), seperti tampak dalam kontinum skala Gambar 2.6 berikut ini:



Gambar 2.6 Rangkaian Kepuasan Teori Herzberg

Sumber: Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. (1984) *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Djarkasih, Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta. p. 108

c) Teori Kebutuhan dari McClelland

Pembahasan tentang motivasi berprestasi kiranya akan lebih tepat bilamana mengutarakan teori Kebutuhan McClelland (1976). Ia mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Menurutnya, terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu: kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement – n-Ach*), kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation – n-Aff*), dan kebutuhan untuk berkuasa (*need for power –n-Pow*). Kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*), membuat orang mempunyai dorongan yang kuat untuk berhasil. Prestasi pribadi bukan untuk ganjaran sukses itu semata-mata, mereka mempunyai hasrat melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah mereka lakukan sebelumnya. McClelland mendapati bahwa peraih prestasi tinggi dibedakan dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik.

Gambaran deskriptif yang dikemukakan oleh McClelland mengenai pengembangan kebutuhan akan prestasi yang tinggi yakni *n-Ach* tinggi, dimana tidak ada ketakutan akan sukses adalah: (1) orang mengatur tugas se-demikian rupa sehingga mereka menerima umpan balik secara berkala atas prestasinya, ini akan memberikan informasi untuk mengadakan modifikasi atau koreksi, (2) orang seharusnya mencari model prestasi yang baik, mencari pahlawan prestasi, orang yang berhasil baik, pemenang dan menggunakan mereka sebagai teladan, (3) orang seharusnya memodifikasi citra diri mereka sendiri, orang yang mempunyai *n-Ach* tinggi menyenangi dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan dan tanggung

jawab yang sepadan, dan (4) orang seharusnya mengendalikan imajinasinya, berpikir secara realistis dan berpikir positif mengenai cara mereka mencapai tujuan.

Kebutuhan akan afiliasi (n-Aff), adalah hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan motif ini berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai sifat kooperatif daripada kompetitif, dan menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

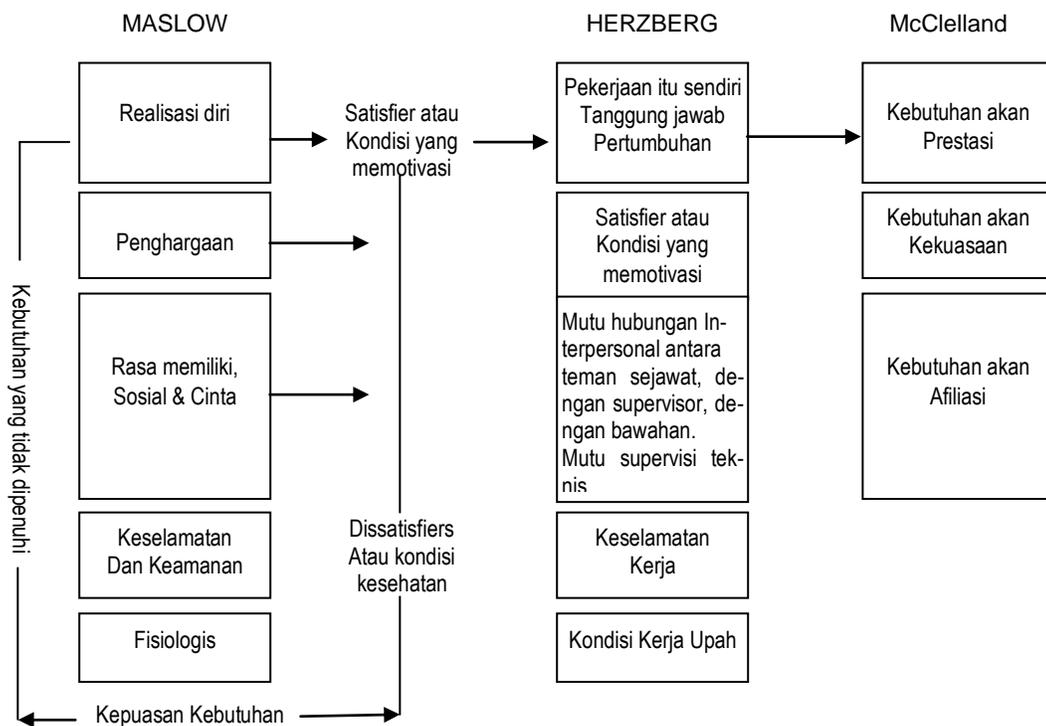
Kebutuhan akan kekuasaan (n-Pow), adalah hasrat untuk mempunyai efek, pengaruh, dan mengendalikan orang-orang lain. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain. Lebih menyukai untuk ditaruh dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan gengsi dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja guru yang efektif.

Ketiga kebutuhan tersebut menitik beratkan pada pemuasan kebutuhan yang bersifat sosial, oleh karena itu McClelland menyebutnya dengan teori motivasi sosial. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa ketiga kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, sehingga akan tampak ciri-ciri tertentu yaitu (a) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, (b) mencari umpan balik tentang perbuatannya, (c) memilih risiko yang moderat di dalam perbuatannya, (d) mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya, (e) lebih mementingkan segi hubungan pribadi dalam pekerjaannya, (f) lebih efektif dalam melakukan pekerjaan dan dalam suasana yang kooperatif, (g) mencari persetujuan dan

kesepakatan dari orang lain, (h) lebih suka bersama-sama, (i) berusaha menolong walaupun tidak diminta, (j) sangat aktif dalam menentukan arah organisasi, (k) menjadi anggota yang dapat mencerminkan prestise, dan (l) peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi organisasinya.

Berdasarkan konsep di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi akan membawa dampak terhadap kinerja organisasi. Jika dikaitkan dengan pekerjaan, motivasi kerja seseorang akan mewujudkan dalam kinerjanya yang memiliki nilai ekonomi tinggi; yang pada gilirannya akan dapat menumbuhkan kembangkan kinerja organisasi.

4) Perbandingan Teori Maslow, Teori Herzberg dan Teori McClelland



Gambar 2.7 Teori Maslow tentang Hirarki Kebutuhan, Teori Herzberg tentang Dua Faktor, dan Teori McClelland tentang Kebutuhan Prestasi, Afiliasi dan Kekuasaan.

Sumber: Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. 1984. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Djarkasih. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta, p. 115

Perbandingan atau hubungan dari ketiga teori motivasi yang diuraikan di atas dapat digambarkan dalam skema seperti dalam Gambar 2.7. Apabila kita membahas masalah motivasi tidak akan terlepas dari teori-teori tersebut. Dari gambaran di atas nampak bahwa McClelland tidak mengemukakan kebutuhan tingkat rendah.

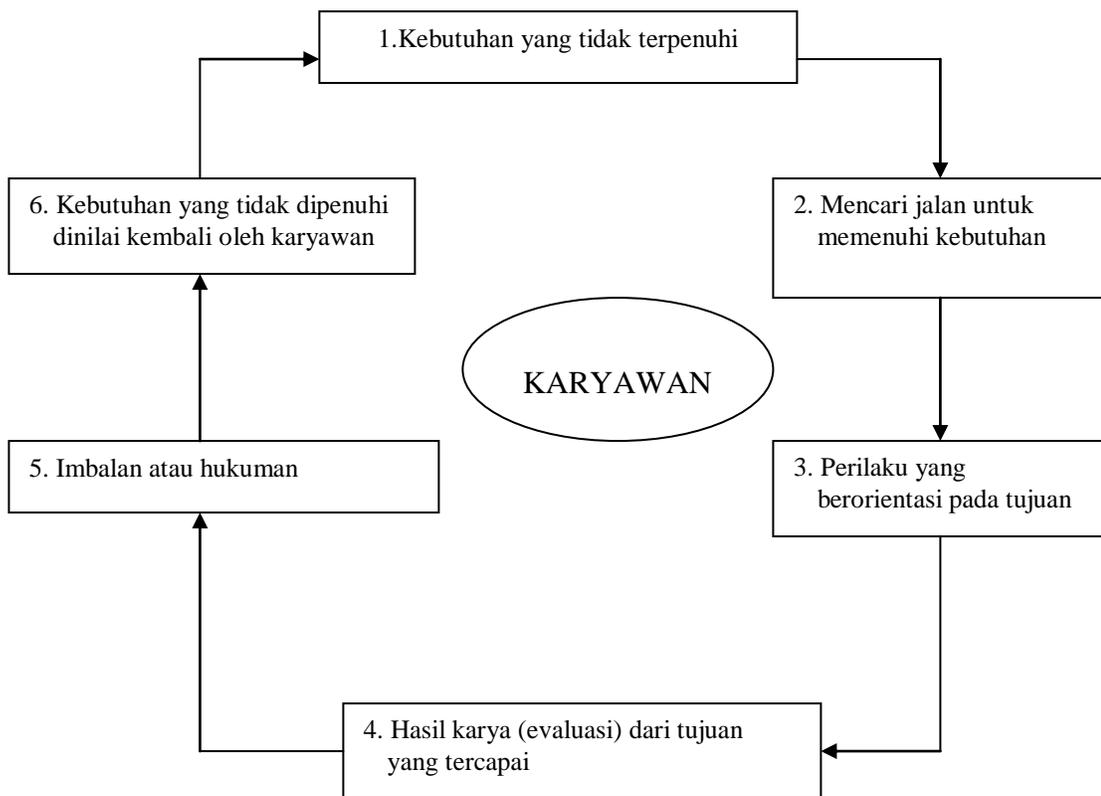
Kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang dikemukakan McClelland tidak identik dengan *satisfiers* Herzberg, atau kebutuhan tingkat atas dari Maslow, namun ada juga bebe-rapa kesamaan. Perbedaan utama dari teori-teori tersebut adalah bahwa tekanan McClelland pada kebutuhan yang diperoleh dari lingkungan sosial. Teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kebutuhan dan Herzberg membahas faktor-faktor pekerjaan intrinsik dan ekstrinsik. Jadi, masing-masing dari teori ini memberikan kepada manajer sesuatu pengertian tentang perilaku dan prestasi kerja.

5. Proses Motivasi

Pola yang lebih lengkap dan terpadu dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menggunakan model lingkaran di atas sebagai dasarnya. Beberapa faktor seperti usaha dan kemampuan yang sangat penting untuk memahami proses motivasi tidak disajikan pada pola asal di atas. Untuk itu kedua faktor tersebut perlu dimasukkan ke dalam pola motivasi yang lebih lengkap.

Usaha (*effort*) adalah tenaga yang dikeluarkan orang pada waktu melakukan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) mewujudkan kecakapan orang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Karyawan yang tidak memiliki kemam-puan untuk menganalisis persoalan mungkin sekali tidak akan berusaha be-nar untuk memecahkan masalah. Di

samping itu faktor lain yang mempengaruhi proses motivasi adalah variabel keorganisasian yang berupa pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan, afiliasi kelompok dari orang yang bersangkutan, dan teknologi serta faktor kepuasan yang berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan imbalan (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1984).

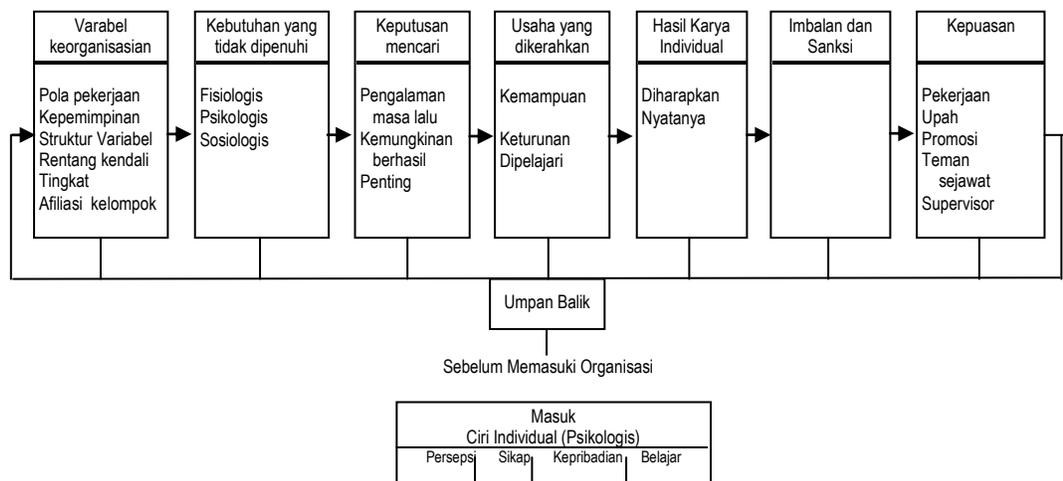


Gambar 2.8 Proses Motivasi: Pola Awal

Sumber: Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly.1984. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Djarkasih, Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta, p. 95

Motivasi dan kepuasan saling berhubungan tetapi bukan konsep yang sinonim. Motivasi terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Dari Gambar 2.7, tampak bagaimana berbagai macam faktor dari proses

motivasi saling berhubungan. Variabel keorganisasian mempengaruhi kebutuhan, yang merupakan awal proses pencarian sampai akhirnya karyawan mengevaluasi imbalan dan hukuman yang berhubungan dengan kinerja guru. Di samping itu juga perlu diperhatikan bahwa tiap-tiap faktor dipengaruhi oleh variabel psikologis (misalnya persepsi), yang telah terbentuk pertama kali sebelum karyawan memasuki organisasi.

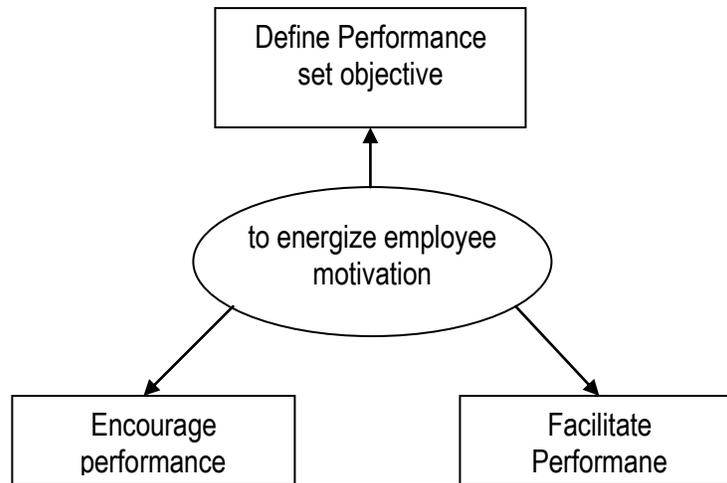


Gambar 2.9 Pola Terpadu Dari Proses Motivasi

Sumber: Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. 1984. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Djarkasih. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta.

Perkembangan teori motivasi dalam praktik tampak sekali manfaatnya, dalam rangka memobilisasi sumber daya manusia agar supaya optimal dalam mencapai hasil. Oleh karenanya, usaha-usaha dalam memotivasi karyawan dapat dilukiskan seperti pada Gambar 2.9.

Dengan memperhatikan gambar tersebut dapat dijelaskan, bahwa usaha-usaha meningkatkan motivasi kerja karyawan melibatkan tiga hal yang patut dikoordinasi dan diintegrasikan berkaitan dengan potensi mereka, yaitu:



Gambar 2.10 Alur Memotivasi Kerja

Sumber: Cascio F.W. (1992) *Managing Human Reosurces: Productivity, Quality of Work Life, Profits* .3ed. McGraw-Hill International, New York.

- 1) *Performance definition*, merupakan batasan mengenai apa yang diharapkan dari karyawan atas kinerja mereka. Dalam hal ini ada tiga elemen, yakni: (a) Penetapan tujuan, untuk meningkatkan pertanggung jawaban dan memperjelas arah usaha yang telah dilakukan oleh karyawan. Misalnya menginformasikan tujuan perusahaan tahun ini adalah memperoleh laba sebesar sekian milyar; (b) Ukuran, yaitu patokan untuk mengukur tujuan yang telah dicapai dibandingkan dengan standard kinerja guru; (c) Penilaian, sebagai bahan evaluasi terhadap kemajuan yang telah dicapai.

- 2) *Performance Facilitation*, usaha untuk mengeliminasi hal-hal yang menghambat kinerja, antara lain: (a) Memindahkan halangan, karena motivasi karyawan dapat menurun bila pihak manajemen tidak memperhatikan hal-hal yang dapat menghalangi kinerja karyawan misalnya peralatan, disain fisik kerja, dan metode kerja yang tidak efisien; (b) Sumber-sumber yang tepat, karena motivasi karyawan dapat menurun bila pihak manajemen tidak mampu menyediakan sumber-sumber finansial, material maupun SDM agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan benar; (c) Seleksi karya-wan secara cermat, agar supaya konsisten dan relevan bila pihak manajemen memfasilitasi material ataupun finansial.
- 3) *Performance encouragement*, adalah pemacuan kinerja dengan memperhatikan aspek-aspek: (a) Nilai dan jumlah ganjaran, yakni berhubungan dengan pilihan ganjaran yang digunakan. Pihak manajemen harus mena-warkan ganjaran pada karyawan (misalnya, *redesign* sistem yang menguntungkan) yang mempunyai nilai tambah bagi karyawan. Oleh karena itu jumlah ganjaran yang cukup harus ditawarkan untuk memotivasi karya-wan; (b) Waktu dan bentuk ganjaran, merupakan hal yang fundamental bagi efektif-tidaknya sistem ganjaran. Jika terjadi penundaan yang terlalu lama antara kinerja efektif dengan ganjaran yang diperoleh, maka ganjaran akan kehilangan fungsinya untuk memberikan motivasi pada kinerja yang tinggi; (c) Keadilan jumlah ganjaran berhubungan dengan kepuasan kompensasi atas jerih payah kerja karyawan yang setimbang (Cascio, 1992). Hal ini dibuktikan dari beberapa studi menunjukkan, bahwa individu

dengan kinerja yang baik dalam organisasi sangat berhubungan dengan kinerja yang baik dengan penerimaan ganjaran yang mereka hargai (Shaw, 1991).

Sementara teori hierarki kebutuhan dari Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut: (1) kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki kebutuhan yang lain dasar sampai ke kebutuhan yang paling kompleks atau paling tinggi tingkatannya; (2) keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang dan hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan yang dapat berfungsi sebagai motivator; dan (3) kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan hierarki yang lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal (Gitosudarmo & Sudita, 2000).

Teori hierarki kebutuhan Maslow adalah salah satu teori motivasi yang sangat terkenal dan telah tersebar luas (Buford & Bedein, 1988). Teori Maslow yang menganggap kebutuhan orang bergantung kepada apa yang telah mereka miliki. Dalam pengertian, suatu kebutuhan yang telah terpenuhi bukan faktor motivator. Menurut Maslow bahwa orang termotivasi untuk memenuhi lima kategori kebutuhan, yaitu: (a) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan akan makan, minum, seks, perumahan, dan pakaian; (b) kebutuhan keamanan (*security needs*), yaitu kebutuhan akan rasa tentram, bebas, dan rasa takut; (c) Kebutuhan sosial (*Social needs*) yaitu kebutuhan akan rasa diakui, diterima oleh masyarakat dan

lingkungan, cinta mencintai, afiliasi, rasa memiliki dan kebutuhan sosial lainnya; (d) kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan akan penghargaan, kekuasaan, status dan prestise; dan (e) kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk merealisasikan potensi yang dimiliki atau kebutuhan untuk mengakui diri sendiri dengan menggunakan kemampuan maksimum, ketrampilan, dan potensi. Tingkat kebutuhan yang paling rendah kebutuhan fisiologis, sedangkan tingkat kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri. Dalam teori ini, diasumsikan bahwa pada dasarnya orang berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang paling pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang paling tinggi (aktualisasi diri).

Sementara teori ERG Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki, akan tetapi hierarki kebutuhan hanya meliputi perangkat kebutuhan Roy & Chair, 1991) yaitu: (a) eksistensi (*existence*). Ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti: makanan, air, udara, upah dan kondisi kerja, (b) keterkaitan (*relatedness*). Ini adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat, dan (c) pertumbuhan (*growth*). Ini adalah kebutuhan individu yang merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif. Sedangkan teori dua faktor Herzberg berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 200 orang akuntan dan insinyur di wilayah Pittsburg diperoleh gambaran yang jelas bahwa ada pemisahan antara faktor-faktor yang membawa pada perasaan puas dan tidak puas di dalam pekerjaan

seseorang. Kelompok faktor yang membawa kepada perasaan puas, mencakup: prestasi, pengakuan atas hasil kerja, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan dan perkembangan pribadi.

Bilamana kelompok faktor ini terdapat dalam pekerjaan, maka akan rasa puas meningkat, tetapi jika kondisi ini tidak ada, maka rasa puas akan menurun atau tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Oleh karena kondisi ini berhubungan dengan munculnya penampilan kerja yang superior, maka disebut dengan faktor motivator. Di sisi lain, kelompok faktor yang membawa perasaan tidak puas adalah yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan atau aspek ekstrinsik dari pekerjaan, mencakup: kebijaksanaan-kebijaksanaan administrasi, supervisi, hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji, dan upah. Faktor-faktor ini disebut faktor penyehat.

Owens (1981) menyatakan bahwa sebagian besar kebutuhan pekerja terpuaskan oleh faktor penyehat, cenderung mendapatkan kepuasan lebih kecil dari pekerjaannya, dan menunjukkan perhatian yang kecil pula terhadap bagaimana ia seharusnya mengerjakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, orang-orang yang terdorong oleh kepuasan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya cenderung mengabaikan faktor-faktor penyehat, dan menunjukkan peningkatan rasa positif terhadap pekerjaannya. Sementara Davids (1964) mengemukakan bahwa item-item yang digunakan oleh Herzberg dalam penelitiannya tidak mesti cocok, artinya item-item dirancang untuk faktor-faktor penyehat untuk golongan orang tertentu bukan

merupakan faktor penyesat melainkan merupakan faktor-faktor pendorong.

Ketidakcocokan ini bisa saja diakibatkan oleh kebudayaan yang berbeda.

F. Beberapa Temuan Penelitian yang Relevan

Untuk memberikan wawasan tentang studi empirik yang telah dilakukan oleh para peneliti, berikut disajikan hasil-hasil penelitian sebelumnya, hasil-hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan teoritis kepada penelitian ini. Hasil-hasil penelitian yang dianggap relevan dapat disebutkan sebagai berikut:

Penelitian yang sangat terkenal dilakukan oleh Ronal (1979) terhadap Sekolah Dasar yang sukses di Kota New York lebih menekankan pada pentingnya memperluas kebijakan sekolah dengan kesepakatan sekolah-sekolah yang efektif itu mempunyai ciri-ciri (1) kepemimpinan administratif yang kuat; (2) iklim hubungan manusia yang tertib, (3) sering memonitor terhadap kemajuan semua siswa, (4) mengharapkan persyaratan yang tinggi bagi semua siswa; dan (5) pengajaran difokuskan pada kemampuan seluruh siswa. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa tidak ada sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk, kepala sekolah yang baik sangat diperlukan untuk membuat kondisi sekolah menjadi sukses dan menjadi kepala sekolah yang punya keyakinan kuat terhadap tujuan utama sekolah.

Demikian pula penelitian Seramto (2003) tentang hubungan peran kepala sekolah dalam mengendalikan konflik dengan motivasi berprestasi guru sekolah Menengah Umum Negeri Kota Malang menyimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin, administrator, manajer, dan pendidik berhubungan positif yang

signifikan dengan iklim sekolah, motivasi berprestasi guru dan kinerja guru. Sebagai administrator ia harus mampu melaksanakan tugas dengan baik. Sedangkan penelitian Salabi (2006) mengenai hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, pengendalian konflik, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Propinsi Kalimantan Selatan menyimpulkan bahwa pengendalian konflik dan iklim organisasi berhubungan positif yang signifikan dengan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, motivasi berprestasi guru dan kinerja guru.

Selanjutnya penelitian Suwardani (1979) tentang penggunaan teknik pengendalian konflik organisasi oleh kepala sekolah dalam hubungannya dengan performansi kerja guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri se Kotamadya Denpasar menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi berprestasi guru, dengan kinerja guru, kepala sekolah yang mempunyai kemampuan yang baik untuk memimpin sekolah juga memiliki kemampuan strategi manajemen konflik organisasi dengan berbagai cara, hal ini dapat meningkatkan motivasi berprestasi guru dan kinerja guru.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lengkong (1996) tentang hubungan kausal antara budaya sekolah dinamika organisasi informal dan iklim sekolah dengan keefektifan sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Kotamadya Manado. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan berarti antara iklim sekolah dengan motivasi

berprestasi guru dan kinerja guru. Demikian pula penelitian Hakim (1997) tentang kemampuan melaksanakan tugas guru dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) se Kabupaten Tuluagung.

Menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi guru berhubungan langsung dengan kinerja guru, dan penelitian ini menemukan ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru. Selain itu guru-guru lebih cenderung menilai kepala sekolahnya lebih besar orientasi kepemimpinan terhadap tugas daripada orientasi kepemimpinan terhadap manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Tirtaraharja (191) tentang kesejahteraan guru; salah satu faktor yang berpengaruh terhadap prestasi belajar murid sekolah Dasar di Sulawesi Selatan. Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru, para guru yang mendapatkan insentif dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan penuh tanggung jawab, semakin banyak insentif yang didapatkan semakin termotivasi melaksanakan tugas dengan baik, demikian pula kinerja guru. Selanjutnya Djauhari (2005) mengenai kontribusi kepemimpinan situasional kepala sekolah, kepangkatan, dan gaji terhadap disiplin para guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Kota Nganjuk menyimpulkan bahwa insentif guru sangat berpengaruh terhadap ketenangan para guru dalam melaksanakan tugas secara profesional dan proporsional, dengan demikian insentif guru berhubungan positif yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru dan kinerja guru.

Penelitian Sutjipto dkk. (2003) tentang upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim Sekolah Dasar di Jakarta menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru, dan kinerja guru. Selanjutnya penelitian Yuliejantiningasih (2005) mengenai hubungan iklim sekolah, beban tugas, motivasi berprestasi, dan hubungan positif yang signifikan iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru dengan peserta didik, atau hubungan antar peserta didik yang menjadi ciri khas sekolah yang ikut mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah.

Penelitian Sagala (1995) tentang keefektifan organisasi pada Sekolah Menengah Pertama PTP VII dan Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kotamadya Pematang Siantar menyatakan bahwa keefektifan organisasi sekolah sangat ditentukan oleh dua faktor, yaitu iklim sekolah dan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah. Demikian pula hasil studi yang dilakukan oleh Haryana (1995) tentang gaya kepemimpinan wanita kepala sekolah dan hubungannya dengan keefektifan sekolah juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolahnya. Kesimpulan ini diperkuat hasil penelitian Kadaria (2001) tentang keterampilan kepemimpinan wanita kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang lebih baik pada Sekolah Dasar Negeri Percobaan Kotamadya Malang, untuk menciptakan iklim sekolah, motivasi berprestasi guru, dan kinerja guru yang baik, maka kepala sekolah harus memiliki strategi manajemen dalam melaksanakan fungsi – fungsi administrasi pendidikan, yaitu (1) keterampilan dalam kepemimpinan (*skill in leadership*); (2) keterampilan dalam hubungan manusiawi (*skill in human*

relations); (3) keterampilan dalam proses kelompok (*skill in group process*); (4) keterampilan dalam administrasi personalia (*skill in personel administration*); dan (5) keterampilan dan evaluasi (*skill in evaluation*).

Sedangkan penelitian Murjono (2005) tentang hubungan kapilaritas kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, harapan dan kualitas mengajar guru dengan keefektifan sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Yogyakarta menyimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kapilaritas kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah, motivasi berprestasi guru dan kinerja guru, seorang kepala sekolah harus mendorong partisipasi bawahan dalam melakukan tugas di sekolah, kepala sekolah sebaiknya bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berlangsung di sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan bawahan, apabila suasana seperti ini dilakukan kepala sekolah maka penilaian guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah senantiasa mengarah pada iklim yang kondusif, dan hal ini menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru dan kinerja guru.

Penelitian Wahyudi (1999) menyimpulkan bahwa strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi berprestasi guru berhubungan langsung yang signifikan dengan kinerja guru. Demikian pula penelitian Sapari (2004) tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang baik (Studi kasus Sekolah Dasar Al-Irsyad Kraksaan Kabupaten

Probolingo) kepala sekolah harus berupaya untuk selalu menciptakan iklim sekolah yang kondusif melalui suasana yang harmonis.

G. Kerangka Berfikir

Berdasarkan pemaparan dan temuan hasil penelitian yang relevan, menunjukkan bahwa variabel –variabel yang dipaparkan memiliki antar hubungan yang satu dengan yang lain. Antar hubungan itu masuk dalam blok-blok atau kelompok-kelompok hubungan, hubungan antar variabel bergantung pada adanya variabel Endogenous dalam setiap blok hubungan, terdapat variabel endogenous atau variabel terikat dan exogenous atau variabel bebas.

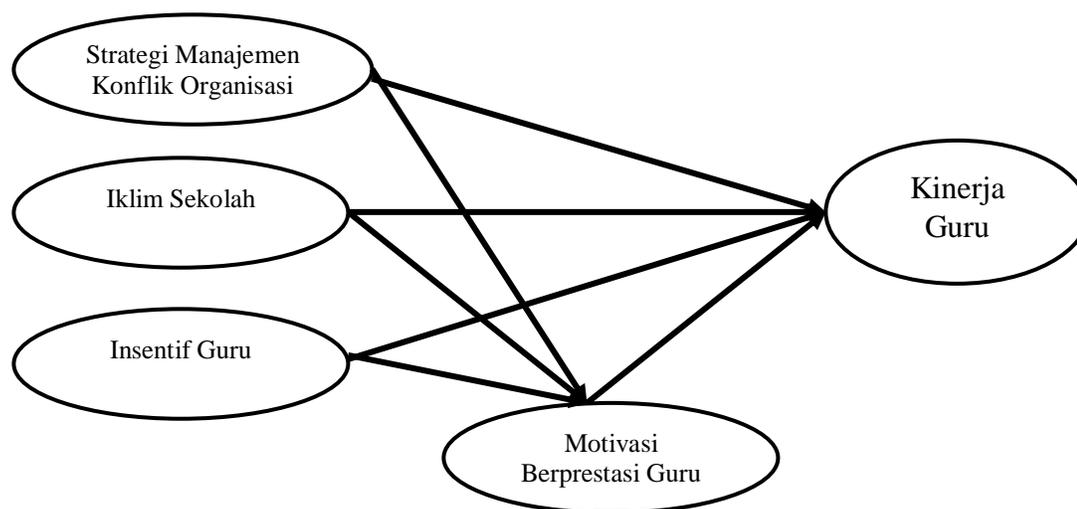
Penentuan hubungan antar variabel ini berdasarkan teori yang telah dikaji pada bab II. Variabel endogenous pertama adalah motivasi berprestasi guru dengan variabel exogenous strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, variabel endogenous kedua adalah motivasi berprestasi guru dengan variabel exogenous iklim sekolah, variabel endogenous ketiga adalah motivasi berprestasi guru dengan variabel exogenous insentif guru, variabel endogenous keempat adalah kinerja guru, dengan exogenous strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, variabel endogenous kelima kinerja guru dengan variabel exogenous iklim sekolah, variabel endogenous keenam adalah kinerja guru dengan variabel exogenous insentif guru, dan variabel endogenous ketujuh kinerja guru dengan variabel exogenous motivasi berprestasi guru.

Hubungan pertama, strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah sebagai variabel bebas mempengaruhi motivasi berprestasi guru sebagai

variabel terikat. Secara teoritis, strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah yang berorientasi pada hubungan manusiawi yang dalam disertai strategi manajemen konflik organisasi berhubungan dengan motivasi berprestasi guru, dengan kata lain kepala sekolah yang melakukan strategi manajemen konflik organisasi secara profesional dan proporsional akan meningkatkan motivasi berprestasi guru. Hubungan kedua, iklim sekolah sebagai variabel bebas mempengaruhi motivasi berprestasi guru sebagai variabel terikat. Secara teoritis, iklim sekolah yang kondusif dan memberikan ketenangan pada guru dalam melaksanakan tugas dengan baik, dengan demikian motivasi berprestasi guru akan berkembang. Hubungan ketiga, insentif guru sebagai variabel bebas mempengaruhi motivasi berprestasi guru sebagai variabel terikat. Secara teoritis, guru yang mendapatkan insentif atau terpenuhi kebutuhan hidupnya dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan penuh tanggung jawab, semakin banyak insentif yang didapatkan semakin termotivasi melaksanakan tugas yang baik. Hubungan keempat, strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah berhubungan dengan kinerja guru, secara teoritis, kepala sekolah yang melakukan strategi manajemen konflik organisasi secara profesional dan proporsional akan meningkatkan kinerja guru. Hubungan keenam, insentif guru sebagai variabel bebas mempengaruhi kinerja guru sebagai variabel terikat. Secara teoritis salah satu indikator bahwa guru yang mendapatkan insentif atau terpenuhi kebutuhan hidupnya dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan penuh tanggung jawab, semakin banyak insentif yang didapatkan semakin meningkat kinerjanya.

Hubungan ketujuh, motivasi berprestasi guru sebagai variabel bebas mempengaruhi kinerja guru sebagai variabel terikat. Secara teoritis, motivasi berprestasi guru merupakan hal yang sangat menunjang peningkatan kinerja guru, kepala sekolah harus senantiasa mendorong guru untuk selalu berprestasi sesuai bidangnya serta berusaha membantu menciptakan suasana yang dapat mendukung peningkatan kinerja guru, dan menghargai setiap kegiatan edukatif yang dilakukan guru dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk bersaing secara kompetitif.

Strategi manajemen konflik organisasi, dan insentif guru mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja guru melalui variabel motivasi berprestasi guru. Adapun model konseptual hubungan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru SMKN di Sulawesi Selatan, dapat dilihat pada gambar 2.11.



Gambar 2.11 Model Konseptual Hubungan antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, dan Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru SMKN di Sulawesi Selatan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini secara berturut-turut diuraikan tentang (a) deskripsi data penelitian, (b) pengujian hipotesis, (c) jalur-jalur hubungan kausal antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan insentif guru, dengan motivasi berprestasi guru, (d) jalur hubungan langsung motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru, (e) Jalur-jalur hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan insentif guru dengan kinerja guru, (f) Jalur-jalur hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru, dan (g) temuan hasil penelitian.

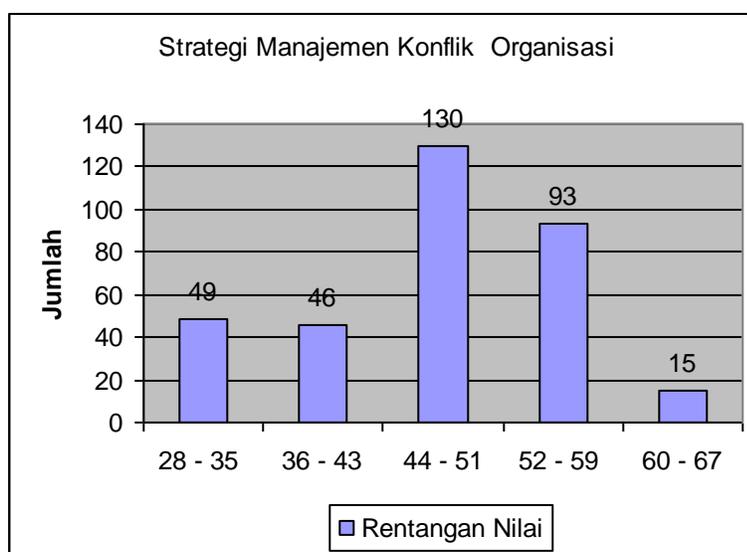
A. Deskripsi Data Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan program SPSS for windows versi 11,5. Data yang dianalisis adalah data tentang strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru, dan kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan. Jumlah 333 guru dengan proporsi rumpun bisnis 167 guru (50%), rumpun teknologi 108 guru (32%), dan rumpun pariwisata 58 guru (18%).

1. Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah

Ditinjau dari variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah memiliki rentangan skor antara 28 sampai dengan 67 dengan skor rerata 46,86, simpangan baku 8,951. Tingkat rata-rata strategi manajemen konflik organisasi oleh

kepala sekolah ini termasuk dalam kategori agak sesuai. Adapun strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, yang termasuk sangat sesuai adalah 4,50%; yang termasuk sesuai adalah 27,93%; yang tergolong agak sesuai adalah 39,04%; tidak sesuai meliputi 21,62%; dan yang sangat tidak sesuai 14,71%. Bila dilihat Tabel 4.1, frekuensi terbesar berada pada rentangan skor 44 sampai dengan 51, yakni sebanyak 39,04%. Ini berarti bahwa strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah masih relatif agak sesuai. Untuk lebih jelasnya peneliti menggambarkan dalam Grafik 4.1.



Grafik 4.1 Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah.

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi

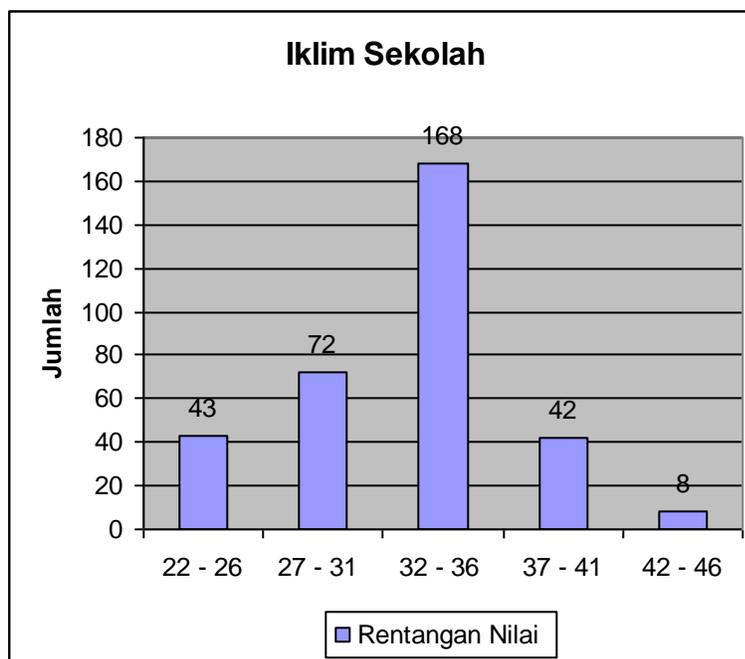
Variabel	Rentangan Nilai	Frekuensi	Persentase	Kategori
Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah	28 – 35	49	14.71	Sangat tidak sesuai
	36 – 43	46	13.81	Tidak sesuai
	44 – 51	130	39.04	Agak sesuai
	52 – 59	93	27.93	Sesuai
	60 – 67	15	4.50	Sangat sesuai
Iklm Sekolah	22 – 26	43	12.91	Sangat tidak kondusif

	27 – 31	72	21.62	Kurang kondusif
	32 – 36	168	50.45	Cukup kondusif
	37 – 41	42	12.61	Kondusif
	42 – 46	8	2.40	Sangat kondusif
Insentif Guru	12 – 18	31	9.31	Sangat tidak memuaskan
	19 – 25	85	25.53	Tidak memuaskan
	26 – 32	145	43.54	Kurang memuaskan
	33 – 39	65	19.52	Memuaskan
	40 – 46	7	2.10	Sangat memuaskan
Motivasi Berprestasi Guru	35 – 41	47	14.11	Sangat rendah
	42 – 48	97	29.13	Rendah
	49 – 55	134	40.24	Sedang
	56 – 62	33	9.91	Tinggi
	63 – 69	22	6.61	Sangat tinggi
Kinerja Guru	20 – 26	137	41.14	Sangat tidak memadai
	27 – 32	61	18.32	Kurang memadai
	33 – 39	75	22.52	Cukup memadai
	40 – 46	49	14.71	Memadai
	47 – 52	11	3.30	Sangat memadai

2. Iklim Sekolah

Ditinjau dari variabel iklim sekolah memiliki rentangan skor antara 22 sampai dengan 46 dengan skor rerata 32,25 dan simpangan baku 4,821. Tingkat rata-rata iklim sekolah ini termasuk kategori cukup kondusif. Adapun iklim sekolah yang termasuk sangat kondusif 2.40%; kondusif 12,61%; yang tergolong cukup kondusif adalah 50,45%; kurang kondusif 21,62%; dan yang sangat tidak kondusif 12,91%. Bila dilihat Tabel 4.1, frekuensi terbesar berada pada rentangan skor 32 sampai dengan 36 yakni

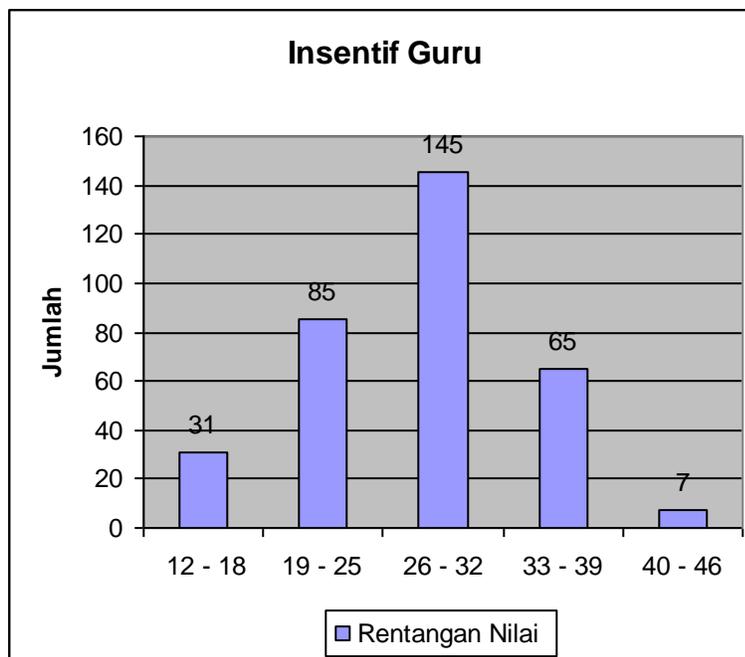
sebanyak 50,46%. Ini berarti bahwa iklim sekolah masih cukup kondusif. Untuk lebih jelasnya peneliti menggambarkan dalam Grafik 4.2.



Grafik 4.2 Iklim Sekolah

3. Insentif Guru

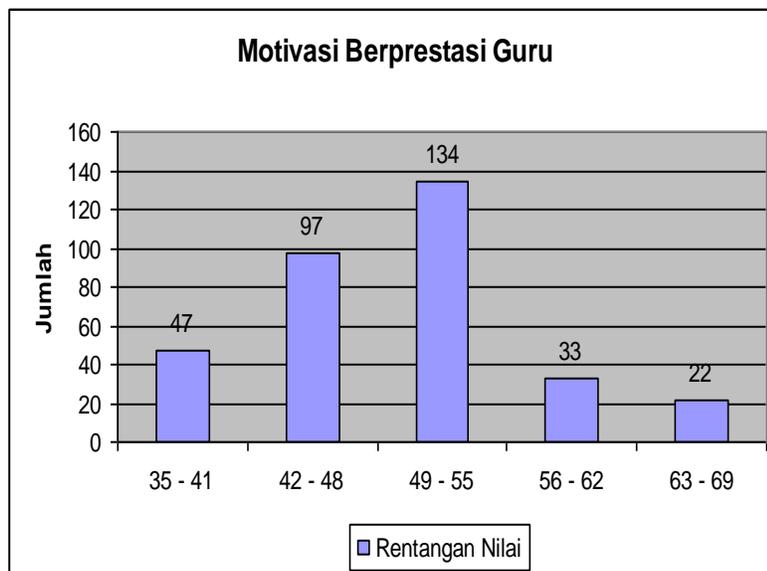
Ditinjau dari variabel insentif guru memiliki rentangan skor antara 12 sampai dengan 46 dengan skor rerata 27,25 dan simpangan baku 6,746. Tingkat rata-rata insentif guru ini termasuk dalam katagori kurang memuaskan. Adapun insentif guru yang termasuk sangat memuaskan adalah 2,10%; yang termasuk memuaskan adalah 19,52%; yang tergolong kurang memuaskan adalah 43,54%; tidak memuaskan meliputi 25,53%; dan yang sangat tidak memuaskan sebesar 9,31%. Bila dilihat Tabel 4.1, frekuensi terbesar berada pada rentangan skor 26 sampai dengan 32, yakni sebanyak 43,54%. Ini berarti bahwa insentif guru masih kurang memuaskan. Untuk lebih jelasnya peneliti menggambarkan Grafik 4.3.



Grafik 4.3 Insentif Guru

4. Motivasi Berprestasi Guru

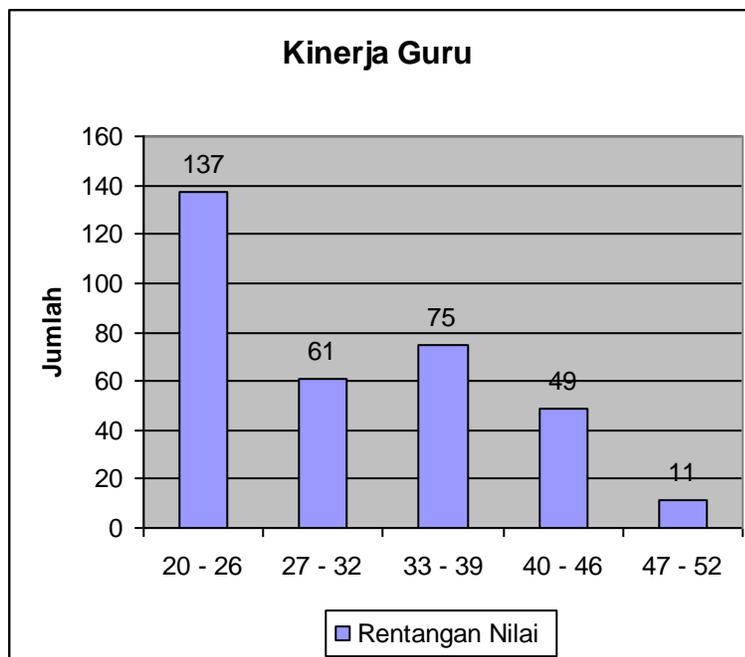
Ditinjau dari variabel motivasi berprestasi guru memiliki rentangan skor antara 35 sampai dengan 69 dengan skor rerata 50,04 dan simpangan baku 7,386. Tingkat rata-rata motivasi berprestasi guru ini termasuk dalam kategori sedang. Adapun motivasi berprestasi guru yang termasuk sangat tinggi adalah 6,61 %; yang termasuk tinggi adalah 9,91%; yang golongan sedang adalah 40,24%; rendah meliputi 29,13%; dan yang sangat rendah adalah 14,11%. Bila dilihat Tabel 4.1, frekuensi terbesar berada pada rentangan skor 49 sampai dengan 55, yakni sebanyak 43,54%. Ini berarti bahwa motivasi berprestasi guru masih relatif sedang. Untuk lebih jelasnya peneliti menggambarkan Grafik 4.4.



Grafik 4.4 Motivasi Berprestasi Guru.

5. Kinerja Guru

Ditinjau dari variabel kinerja guru memiliki rentangan skor antara 20 sampai dengan 26 dengan skor rerata 30,87 dan simpangan baku 7,578. Tingkat rata-rata kinerja guru termasuk dalam kategori kurang memadai Adapun kinerja guru yang termasuk sangat memadai adalah 3,30%; yang termasuk memadai adalah 14,71%; yang tergolong cukup memadai adalah 22,52%; kurang memadai meliputi 18,32%; dan yang sangat tidak memadai 41,14%. Bila dilihat Tabel 4.1, frekuensi terbesar berada pada rentangan skor 20 sampai dengan 26 yakni sebanyak 41,14%. Ini berarti bahwa kinerja guru tergolong kurang memadai. Untuk lebih jelasnya peneliti menggambarkan dalam Grafik 4.5.



Grafik 4.5 Kinerja Guru SMKN

Adapun nilai minimum, maksimum, rerata, dan simpangan baku dari keseluruhan variabel tersebut penulis menyajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2 Skor Rerata dan Simpangan Baku

Variabel	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Rerata	Simpangan Baku
Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kep. Sekolah	28	63	46.86	8.951
Iklim Sekolah	22	42	32.25	4.821
Insentif Guru	12	43	27.25	6.746
Motivasi Berprestasi Guru	35	67	50.04	7.386
Kinerja Guru	20	48	30.87	7.578

B. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur, untuk melihat hubungan antar variabel baik hubungan langsung maupun tidak langsung. Model analisis jalur di kembangkan sebagaimana yang berlaku untuk model analisis regresi ganda.

Hipotesis alternatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (2) Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (3) Ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (4) Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (5) Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (6) Ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (7) Ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (8) Ada hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
- (9) Ada hubungan tidak langsung antara iklim sekolah dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

- (10) Ada hubungan tidak langsung antara insentif guru dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur harus memenuhi asumsi-asumsi sebagaimana yang berlaku pada teknik analisis regresi ganda, yaitu linearitas, normalitas data dan homogenitas varians. Normalitas mengacu pada sejauhmana nilai Y observasi berkaitan dengan nilai X tertentu secara normal berdistribusi di sekitar Y prediksi. Adapun linearitas berkenaan dengan hubungan masing-masing dari nilai variabel (X dan Y) yang selalu harus menunjukkan hubungan linear. Sedangkan uji homogenitas adalah untuk membuktikan bahwa varian Y untuk setiap nilai X harus sama atau konstan.

Pengujian linearitas, normalitas dan homogenitas varian menggunakan program SPSS versi 11,5 for windows, yaitu pengujian normalitas dengan *normal probability (P-P) plot* dan Kolmogorov Smirnov, sedangkan pengujian terhadap asumsi homogenitas dilakukan dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung homogenitas dan sebaliknya jika lebih kecil berarti non homogenitas atau heterogenitas. Selain itu, pengujian homogenitas dapat juga dilakukan melalui *standardized scatterplot*. Hasil uji normalitas data menunjukkan bahwa nilai standar residu observasi dan standar residu harapan membentuk garis sistem yang tidak memancar jauh dari garis regresi. Hal ini berarti data penelitian yang dianalisis berdistribusi normal.

Hasil uji homogenitas, menunjukkan bahwa koefisien korelasi (r) masing-masing adalah; $X_1 = 0.991$ dengan probabilitas (p) 0.000 $X_2 = 0.990$ dengan probabilitas (p)

= 0.000 $X_3 = 0.986$ dengan probabilitas (p) 0.000 $X_4 = 0.602$ dengan probabilitas (p) = 0.000. Hal ini berarti semua data penelitian yang dianalisis bersifat homogen. Dengan demikian asumsi yang mendasari teknik regresi ganda tersebut terpenuhi.

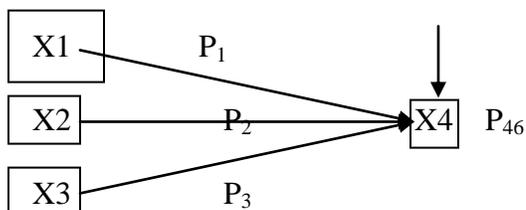
Pada pengujian hipotesis, setiap hipotesis alternatif (H_1) dirumuskan ke dalam bentuk hipotesis nihil (H_0). Pengujian hipotesis ini dilakukan secara bertahap sesuai dengan model jalur yang tercantum pada Bab III sebelumnya.

C. Jalur-jalur hubungan kausal antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Insentif Guru, dengan Motivasi Berprestasi Guru.

Hasil pengujian hipotesis jalur hubungan blok I dengan hipotesis adalah:

1. Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
2. Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
3. Ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

Model teoritik jalur hubungan blok I tampak pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Model hipotesis jalur hubungan blok I

P_1 = koefisien kausal langsung X_1 ke X_4

P_2 = koefisien kausal langsung X_2 ke X_4

P_3 = koefisien kausal langsung X3 ke X4

P_{46} = residual variable X4

Berdasarkan analisis jalur hubungan blok I diketahui bahwa P_1 yang merupakan koefisien hubungan langsung strategis manajemen konflik organisasi (X1) dengan motivasi berprestasi guru digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0.164 dengan P sebesar 0.034 oleh karena P hasil analisis > 0.05 maka hipotesis statistik menyatakan Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

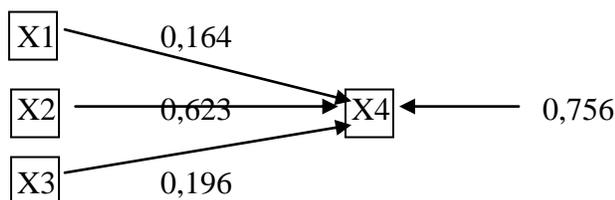
Hubungan langsung iklim sekolah (X2) dengan motivasi berprestasi guru digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0.361 dengan P sebesar 0.009 oleh karena P hasil analisis > 0.05 maka hipotesis statistik menyatakan Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

Hubungan langsung insentif guru (X3) dengan motivasi berprestasi guru digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,176 dengan P sebesar 0.022 oleh karena P hasil analisis > 0.05 maka hipotesis statistik menyatakan Ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah

kejuruan negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

Hubungan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, secara bersama-sama dengan motivasi berprestasi guru dengan nilai multiple R sebesar 0.654 dengan P sebesar 0.000 oleh karena hasil p hasil observasi $\alpha = 0,05$ maka hipotesis Hubungan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, secara bersama-sama dengan motivasi berprestasi guru diterima.

Koefisien residu variabel endogen motivasi berprestasi guru untuk jalur Blok I dengan rumus $\sqrt{(1 - R^2)} \sqrt{(1 - 0,428)} = 0,756$. Dengan demikian maka jalur hubungan antara strategi manajemen konflik sekolah oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru dengan motivasi berprestasi guru dapat dituangkan dalam gambar berikut :



Gambar 4.2 Hubungan kausal antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Intensif Guru dengan Motivasi Berprestasi Guru.

berdasarkan hasil analisis jalur Blok I, disusun tabel hubungan langsung dan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh Kepala Sekolah, iklim sekolah, insentif guru dengan motivasi guru sebagaimana tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Koefisien Hubungan Langsung dan Tidak Langsung Variabel X₁, X₂, X₃, dan X₄.

	Langsung ke X ₄	Tidak Langsung Ke X ₄	Total
X ₁	0,164	0,000	0,164
X ₂	0,623	0,000	0,623
X ₃	0,196	0,000	0,196

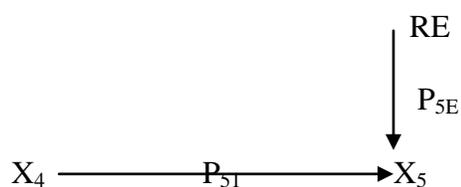
Oleh karena ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh Kepala Sekolah, iklim sekolah, insentif guru dengan motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan tetap sebagaimana pada gambar model hipotetik.

Dengan hasil analisis jalur hubungan blok II ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru dengan motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

D. Jalur Hubungan Langsung Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru

Hipotesis penelitian yang kedua penelitian ini berbunyi “ada hubungan yang signifikan secara langsung antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Model teoritik jalur hubungan Blokk II tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.3. Model Hipotetik Jalur Hubungan Blok II

Keterangan :

P_{51} = Koefisien hubungan kausal langsung X_4 dengan X_5

P_{5E} = Koefisien residual pada variabel endogen kinerja guru

Berdasarkan analisis jalur hubungan blok I diketahui bahwa P_{5E} yang merupakan koefisien hubungan langsung motivasi berprestasi guru (X_4) dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan (X_5) yang digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,051 dengan p sebesar 0,039. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Koefisien residu variabel endogen motivasi berprestasi guru untuk jalur Blok II dengan rumus $\sqrt{(1 - R^2)} \sqrt{(1 - 0,336)} = 0,814$. Dengan demikian maka jalur hubungan blok II hasil observasi tersebut dimasukkan dalam model maka gambar hubungan kausal blok II akan berubah seperti tampak pada gambar berikut

0,814

$X_4 \xrightarrow{0,051} X_5$

Gambar 4.4. Model Hubungan Blok II dengan Koefisien Korelasi

Berdasarkan hasil analisis jalur blok II, disusun tabel hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara variabel motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru sebagaimana tertuang pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Hubungan Langsung dan Tidak Langsung X4 Ke X5

	Langsung ke X ₅	Tidak Langsung Ke X ₅	Total
X ₄	0,051	0,000	0,051

Oleh karena ada hubungan langsung yang signifikan antara motivasi berprestasi guru (X₄) dengan kinerja guru (X₅), maka garis hubungan X₄ dan X₅ tetap sebagaimana pada gambar model hipotetik.

Dengan hasil analisis jalur hubungan blok II ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan variabel motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

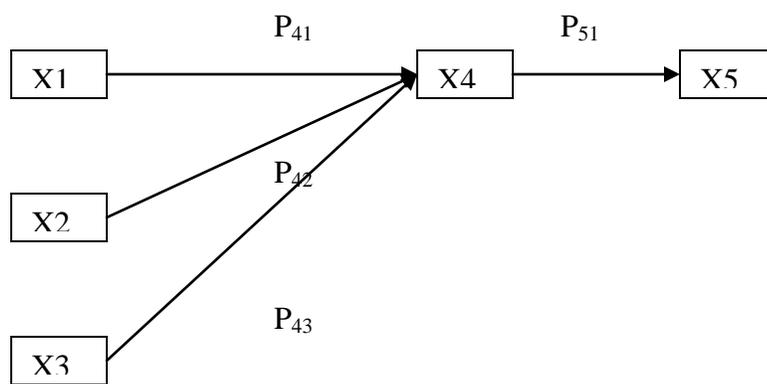
E. Jalur-jalur Hubungan Tidak Langsung antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Intensif Guru dengan Kinerja Guru.

Hasil pengujian hipotesis jalur hubungan blok III dengan hipotesis adalah:

1. Ada hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan melalui variabel motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
2. Ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara iklim Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan melalui variabel motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
3. Ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara insentif guru Sekolah Menengah Kejuruan negeri di Sulawesi Selatan dengan kinerja guru Sekolah

Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan melalui variabel motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Model teoritik jalur hubungan blok III tampak pada gambar berikut.



Gambar 4.5 Model Hipotesis Jalur Hubungan Blok III

Keterangan :

P_{41} = Koefisien hubungan kausal tidak langsung X_1 dengan X_5

P_{42} = Koefisien hubungan kausal tidak langsung X_2 dengan X_5

P_{43} = Koefisien hubungan kausal tidak langsung X_3 dengan X_5

P_{51} = Koefisien hubungan kausal tidak langsung X_4 dengan X_5

P_{5E} = Koefisien residual variabel X_4

Berdasarkan analisis jalur hubungan blok III diketahui bahwa P_{41} yang merupakan koefisien hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh Kepala Sekolah (X_1) dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan (X_5) yang digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,248 dengan p sebesar 0,039. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi kepala sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru

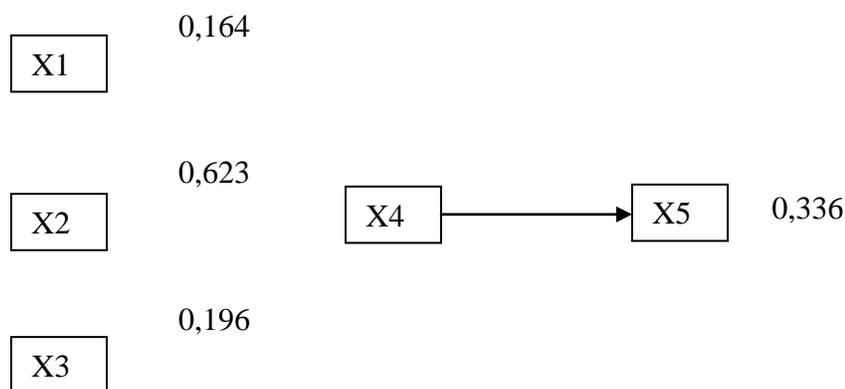
sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan melalui motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Hubungan tidak langsung antara Iklim Sekolah (X2) dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan (X5) yang digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,141 dengan p sebesar 0,018. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan tidak langsung iklim sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan tidak langsung antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan melalui motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Hubungan tidak langsung antara Insentif Guru (X3) dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan (X5) yang digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,595 dengan p sebesar 0,000. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan tidak langsung insentif guru dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan tidak langsung antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan melalui motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Hubungan tidak langsung antara manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dengan kinerja guru secara bersama-sama diperoleh multipel R sebesar 0,942 dengan p sebesar 0,000. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima.

Koefisien residu variabel endogen kinerja guru untuk jalur Blok III dengan rumus $\sqrt{(1 - R^2)} \sqrt{(1 - 0,887)} = 0,0127$. Dengan demikian maka jalur hubungan antara strategi manajemen konflik sekolah oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan insentif guru sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan dapat dituangkan dalam gambar berikut



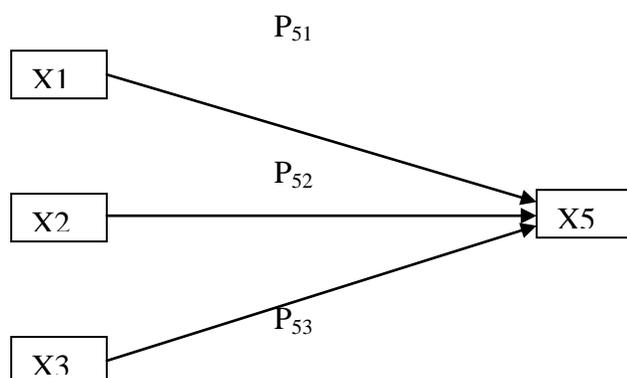
Gambar 4.6 Model Hipotesis Jalur Hubungan Tidak Langsung /Langsung Blok III

F. Jalur-jalur Hubungan Langsung antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Intensif Guru, Dengan kinerja guru.

Hasil pengujian hipotesis jalur hubungan blok IV dengan hipotesis adalah

1. Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
2. Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
3. Ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif guru Sekolah Menengah Kejuruan negeri di Sulawesi Selatan dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Model teoritik jalur hubungan blok IV tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.7. Model Hipotesis Jalur Hubungan Blok IV

Keterangan :

P_{51} = Koefisien hubungan langsung X_1 dengan X_5

P_{52} = Koefisien hubungan langsung X_2 dengan X_5

P_{53} = Koefisien hubungan langsung X_3 dengan X_5

P_{56} = Koefisien residual variabel X_5

Berdasarkan analisis jalur hubungan blok IV diketahui bahwa P_{51} yang merupakan koefisien hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh Kepala Sekolah (X1) dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan (X5) yang digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,257 dengan p sebesar 0,006. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

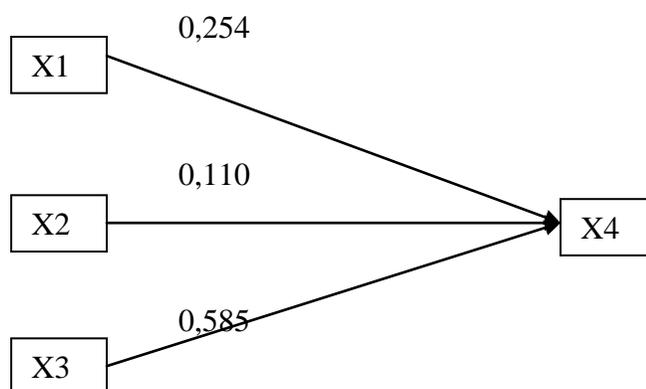
Hubungan langsung antara iklim sekolah (X2) dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan (X5) yang digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,166 dengan p sebesar 0,030. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan langsung iklim sekolah dengan kinerja sekolah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Hubungan langsung antara insentif guru (X3) dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan (X5) yang digambarkan dengan koefisien beta sebesar 0,585 dengan p sebesar 0,000. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan langsung insentif guru dengan kinerja Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan

diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Hubungan langsung antara manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dengan kinerja guru secara bersama-sama diperoleh multipel R sebesar 0,941 dengan p sebesar 0,000. Oleh karena itu p hasil analisis lebih kecil $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis statistik yang menyatakan ada hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diterima.

Koefisien residu variabel endogen kinerja guru untuk jalur Blok III dengan rumus $\sqrt{(1 - R^2)} \sqrt{(1 - 0,884)} = 0,0134$. Dengan demikian maka jalur hubungan antara strategi manajemen konflik sekolah oleh kepala sekolah, iklim sekolah, dan insentif guru sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan dapat dituangkan dalam gambar berikut



Gambar 4.8 Model Hipotesis Jalur Hubungan Langsung Blok IV

Berdasarkan hasil jalur blok II disusun tabel hubungan langsung dengan hubungan tidak langsung pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Hubungan Langsung dengan Hubungan Tidak Langsung

Koefisien Jalur Y				
Variabel	Hubungan Langsung	Hubungan Tidak Langsung	Total	Sumbangan efektif
X1	0.248	0.0083	0.00205	0.045
X2	0.141	0.0317	0.00446	0.066
X3	0.595	0.00996	0.00592	0.076
X4	0.051	-	0.051	0.225
Total				0.412

Jadi keseluruhan sumbangan efektif (*explained variance*) pada variabel terikat terakhir (Y) adalah 42.1%, artinya 42,1% variasi nilai variabel terikat terakhir (X5) merupakan akibat pengaruh dari variasi ke empat variabel bebas (X1, X2, X3, dan X4) secara bersama-sama, baik secara langsung maupun tidak langsung.

G. Temuan Hasil Penelitian

Adapun temuan penelitian tentang hubungan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan adalah sebagai berikut:

1. Strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah berhubungan secara positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

2. Iklim sekolah berhubungan secara positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi guru kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
3. Insentif guru berhubungan secara positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
4. Strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah berhubungan secara positif dan signifikan dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
5. Iklim sekolah berhubungan secara positif dan signifikan dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
6. Insentif guru berhubungan secara positif dan signifikan dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
7. Motivasi berprestasi guru berhubungan secara positif dan signifikan dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
8. Strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah ada hubungan yang tidak langsung dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
9. Iklim sekolah ada hubungan yang tidak langsung yang signifikan dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.
10. Insentif guru ada hubungan yang tidak langsung dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bagian ini diawali dengan pembahasan tentang (a) kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, dilanjutkan dengan (b) pembahasan tentang hubungan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru.

A. Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan

Dari hasil analisis ditemukan, bahwa kinerja guru dengan distribusi rentangan skor antara 20 sampai dengan 52 dengan rata-rata 30,879 dan simpangan baku 7,578. Adapun distribusi rentangan skor menunjukkan variabel kinerja guru sangat memadai sebesar 3,30%, variabel kinerja guru memadai sebesar 14,71%, kinerja guru cukup memadai sebesar 22,52%, variabel kinerja guru kurang memadai sebanyak 18,32 %, variabel kinerja guru sangat tidak memadai sebesar 41,14 %. Ini berarti bahwa variabel kinerja guru berada pada kategori kurang memadai yakni sebanyak 137 orang atau 41,14%.

Kinerja guru berhubungan secara langsung dengan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, insentif guru, iklim sekolah dan motivasi berprestasi. Sedangkan motivasi berprestasi guru juga berhubungan secara langsung dengan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, insentif guru, dan iklim sekolah. Temuan penelitian membuktikan adanya kontribusi variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan dan

motivasi berprestasi guru juga berhubungan secara langsung dengan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, insentif guru, dan iklim sekolah.

Sumbangan efektif variabel strategi manajemen konflik, iklim sekolah, insentif guru dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan secara bersama sebesar 100,25%. Secara persial variabel insentif guru memberikan sumbangan efektif terbesar 58,66%, variabel strategi manajemen konflik organisasi sebesar 24,57%, variabel iklim sekolah sebesar 13,95%, dan variabel motivasi berprestasi guru sebesar 3,07%. Sedangkan Sumbangan efektif variabel strategi manajemen konflik organisasi, iklim sekolah, dan insentif guru dengan motivasi berprestasi guru secara bersama sebesar 97,25%. Secara persial variabel iklim sekolah memberikan sumbangan efektif terbesar yaitu 61,67%, variabel insentif guru sebesar 19,32%, variabel strategi manajemen konflik organisasi sebesar 16,25%.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian John Mc Neil sebagaimana dikutip Oliva (1974) menyimpulkan bahwa untuk menentukan kriteria evaluasi kinerja guru, perlu dijelaskan lebih dulu tentang bagaimana mengajar yang efektif. Mengajar dikatakan efektif menurut Oliva (1994) adalah apabila: (1) guru memiliki keahlian (*expert*), (2) aktual, (3) perilaku guru terfokus pada variabel pebelajar, misalnya prestasi siswa, dan (4) sesuai dengan kesepakatan pendidik profesional. Lebih lanjut, Oliva (1974) mengemukakan bahwa dalam menilai kinerja guru adalah mengacu pada kompetensi yang dimiliki guru. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995) kinerja diartikan sebagai: (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, dan (c) kemampuan kerja. Snell (1992) menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya, dan sifat keadaan

eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seorang karyawan ke tempat kerja seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkah upaya, dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas kinerja.

Kinerja guru adalah hasil kemampuan penyelenggaraan pengajaran, dan atau apa yang dilakukan seorang guru melalui: (1) perencanaan dan pengorganisasian pengajaran, (2) trampil dalam memberikan pertanyaan dan penjelasan, (3) merangsang peserta didik belajar lebih banyak melalui kegiatan-kegiatan dan sumber-sumber yang inovatif, (4) menunjukkan penguasaan dan rasa antusias terhadap topik yang diajarkan, (5) menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi kegiatan belajar, (6) membuat catatan secara benar dan teliti tentang keadaan peserta didik, (7) mempunyai hubungan baik dengan peserta didik secara menyeluruh, dan (8) berinisiatif dan mempertahankan secara gigih manajemen dan disiplin sekolah secara umum maupun disiplin dalam kelas.

Sedangkan kemampuan profesional adalah: (a) pengakuan dan penerimaan tanggung jawab sekolah di luar kelas, (b) menjalin hubungan kerjasama dengan teman sekerja, administrator, dan personel lain yang non profesional, (c) menjalin hubungan baik dengan masyarakat, (d) mempunyai pandangan akan pertumbuhan jabatan, (e) mendayagunakan secara wajar layanan-layanan khusus yang ada, (f) memahami pola-pola pertumbuhan dan tingkah laku para siswa pada tingkat perkembangan yang beragam dan mengatasi secara baik setiap situasi yang muncul, dan (g) memiliki etika perilaku. Demikian pula kemampuan personal adalah: (1) memiliki kondisi kesehatan

baik, (2) memiliki rasa humor, (3) memiliki kemampuan berbicara, (4) berpakaian rapi dan sopan, dan (5) selalu tepat waktu dalam menjalankan kewajiban.

Lowler (1984) menyatakan bahwa kinerja guru berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan melakukan sesuatu. Selanjutnya, Kast dan Rosenzweig (1979) yang didukung oleh Hoy dan Miskel (1978) menyatakan bahwa kinerja guru merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta motivasi. Pendapat ini senada dengan yang dikemukakan Vroom dan Deci (1970) bahwa kinerja seseorang dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan, berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan orang tersebut dalam menggunakan kemampuan dan keterampilannya ketika melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dalam studi kepustakaan seperti dinyatakan Bolton (1973) bahwa kinerja guru dalam mengajar dibentuk dan dikembangkan oleh banyak faktor antara lain faktor personal guru, situasional, hubungan antara manusia di sekolah, bahan dan sumber belajar, siswa yang belajar, kondisi fisik yang ada, keadaan sosial ekonomi, dan faktor psikologi lainnya. Dari sudut psikologi, kinerja guru dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang, yang pada akhirnya dihasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Oleh karena itu, untuk menganalisis kinerja guru dapat dilakukan secara menganalisis karakteristik perilaku kinerja yang diperlihatkannya. Karakteristik tersebut antara lain: (a) pelaksanaan tugas yang sesuai dengan harapan organisasi, (b) menggunakan peralatan yang tersedia, (c) mempunyai semangat tinggi, (d) mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan atasan dan sejawat, dan (e) dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas rutin yang dilaksanakan setiap hari.

B. Hubungan antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru.

Dari hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Selawesi Selatan menunjukkan dalam kategori agak sesuai, dengan rentangan skor antara 28 sampai 35 dengan 46,86, simpangan baku 8,95. Adapun variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah sangat sesuai = 49 orang atau 4,50%, variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah sesuai = 46 orang atau 27,93%, variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah agak sesuai = 130 orang atau 39,04%, variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah sesuai = 93 orang atau 21,62%, variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah sangat tidak sesuai = 15 orang atau 14,71%.

Temuan penelitian ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Hersey dan Blanchard (1982) yang mengatakan bahwa untuk melaksanakan strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah paling tidak diperlukan strategi manajemen kepala sekolah di samping sebagai administrator, ia juga sebagai manajer pendidikan. Menurut Mantja (1996) seorang manajer yang ditempatkan dalam suatu organisasi di samping harus memiliki bobot pengetahuan, pengalaman dan keterampilan harus pula memiliki perspektif yang diperlukan untuk tetap mengarahkan semua pekerja yang didistribusikan ke dalam pencapaian tujuan, dan objektivitas diperlukan demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya, lebih-lebih bila timbul kepentingan yang bertantangan di antara personel sekolah dengan kepentingan pendidikan itu sendiri. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah memegang peranan kunci bagi keberhasilan suatu sekolah.

Argumentasi ini didukung pula oleh hasil penelitian Loucks (dalam Pidarta, 1992) bahwa kepala sekolah selaku manajer merupakan kunci kesuksesan mengadakan inovasi dan strategi manajemen konflik organisasi. Ditegaskan pula oleh Brown (1983) bahwa maju mundurnya produktivitas organisasi sebagian ditentukan oleh kepala sekolah (manajer).

Dari hasil penelitian, dikemukakan bahwa hampir 20% dari waktu manajer berhubungan dengan penanganan masalah konflik (Luthans, 1981). Konflik dipandang sebagai suatu proses yang sangat menarik dalam manajemen (Wahjosumidjo, 1993). Para penulis tentang fenomena konflik masih bersifat umum, artinya situasi konflik bisa terjadi di setiap organisasi dengan tidak menunjukkan jenis ataupun macam organisasi. Kootz Wehrich (1984) dalam pengamatannya menyatakan bahwa konflik sebagai fenomena sosial yang melekat dalam kehidupan organisasi, karena setiap bentuk pengorganisasian akan selalu terdapat konflik dan konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia. Konflik di sekolah tidak jarang terjadi karena banyak person yang terlibat di dalamnya, antara lain kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa. Dengan keunikannya masing-masing jugalah yang sering menimbulkan konflik (Soetopo, 2003). Konflik terjadi karena adanya ketidak selarasan dalam aktivitas-aktivitas, antara lain: saling ketergantungan pada pekerjaan, perbedaan dalam tujuan, ketergantungan pada sumber daya yang langka, perbedaan dalam kriteria evaluasi, dan dalam sistem imbalan (Marton Deusch dalam Owens, 1991). Apabila gejala-gejala tersebut tidak diakomodasikan, akan dapat menimbulkan persoalan serius dan mengganggu mekanisme kerja. Keefektifan manajemen konflik organisasi dapat berpengaruh pada kinerja organisasi (Brown, 1983).

C. Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Kinerja Guru

Dari hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Selawesi Selatan menunjukkan dalam kategori cukup kondusif, dengan rentangan skor antara 22 sampai 46 dengan rata-rata 32,25 dan simpangan baku 4,821. Adapun variabel iklim sekolah sangat kondusif = 43 orang atau 2,40%, iklim sekolah kondusif = 72 orang atau 12,61%, variabel iklim sekolah cukup kondusif = 168 orang atau 50,45%, variabel iklim sekolah kurang kondusif = 42 orang atau 21,62%, variabel iklim sekolah sangat tidak kondusif = 8 orang atau 12,91%.

Temuan penelitian ini sejalan apa yang dikemukakan Stupak (dalam Soetopo, 2001) menekankan fungsi kepala sekolah adalah menciptakan suasana (*atmosphere*) dan iklim sekolah di mana para pegawai dapat berkembang, karena kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan variabel kunci yang mempengaruhi sifat dan iklim sekolah, dengan demikian iklim sekolah berhubungan langsung dengan kinerja guru. Penelitian Hoy dan Miskell (1982) mengemukakan bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (*administrator*) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Produk-produk itu mencakup nilai-nilai, kepercayaan sosial, dan standar sosial. Di samping itu, iklim sekolah merupakan kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami oleh guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka dan berdasar pada persepsi kolektif tingkah laku mereka. Pendapat senada dikemukakan Sergiovanni dan Starratt (1993) bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada (*the enduring characteristics*), yang menggambarkan ciri-ciri psikologis (*psychological character*) dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu

sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis (*psychological feel*) yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu.

Penelitian Arismunandar (2005) menyimpulkan bahwa iklim sekolah berhubungan langsung dengan kinerja guru. Demikian pula penelitian Sulistyorini (2000) menyimpulkan strategi manajemen kepala sekolah berhubungan langsung dengan iklim sekolah dengan kinerja guru. Sementara itu, Litwing dan Stringer, Sergiovanni dan Starratt (1993) juga mengatakan bahwa iklim sekolah merupakan efek subjektif yang dirasakan (*perceived subjective effects*) dari sistem formal, gaya informal dari manajer, dan faktor penting yang lain dari lingkungan pada sikap (*attitude*), kepercayaan (*beliefs*), nilai (*values*), dan motivasi (*motivation*) orang-orang yang bekerja pada suatu lembaga tertentu (sekolah). Sedangkan Moedjiarto (2002) mengatakan bahwa iklim sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya, dalam keadaan yang sangat aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar dan mengajar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan peserta didik, atau hubungan antar peserta didik yang menjadi ciri khas sekolah yang ikut mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah.

Sebagai contoh, Sutjipto dan Hadiyanto (2003) telah memotret iklim lima sekolah dasar di lingkungan Yayasan Ardy dengan menggunakan alat ukur iklim sekolah. Hasil penelitian itu menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang iklimnya baik pada umumnya mempunyai peserta didik yang heterogen dan prestasinya menonjol, prasarana yang relatif lengkap, dan guru yang lebih kompeten.

Dengan dasar beberapa pengertian iklim sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan peserta didik, atau hubungan antar peserta didik yang menjadi ciri khas sekolah yang ikut mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah.

D. Hubungan antara Insentif Guru dengan Kinerja Guru

Dari hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa insentif guru dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Selawesi Selatan menunjukkan dalam kategori agak sesuai, dengan rentangan skor antara 12 sampai 46 dengan rata-rata 27,25 dan simpangan baku 6,746. Adapun variabel insentif guru sangat sesuai = 31 orang atau 2,10%, variabel insentif guru sesuai = 85 orang atau 19,52%, variabel insentif guru agak sesuai = 145 orang atau 43,54%, variabel insentif guru tidak sesuai = 65 orang atau 25,53%, variabel insentif guru sangat tidak sesuai = 7 orang atau 9,31%.

Temuan penelitian ini juga sesuai dengan teori human capital yang menerangkan bahwa insentif mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, karena insentif guru berperan meningkatkan produktivitas kinerja guru. Di Amerika Serikat, guru memperoleh penghargaan yang proporsional sehingga tidak mengherankan kalau hasil survei di sana (dalam Sahertian, 1994) menunjukkan bahwa pekerjaan guru menjadi pilihan pertama (31,3%) diikuti pekerjaan perawat (27,1%), pegawai pemerintah (19,1%), pedagang (12,8%), dan ahli hukum (9,7%). Guru menjadi pilihan pertama karena sangat berkaitan dengan penghargaan finansial (insentif) masyarakat atau negara terhadap profesi itu. Negara-negara maju, seperti Amerika Serikat dan Australia memberikan

penghargaan yang proporsional kepada guru karena untuk memasuki profesi itu pun diperlukan persyaratan khusus yang tidak mudah diperoleh dengan begitu saja.

Fenomena di atas sangat bertolak belakang dengan keadaan di Indonesia. Di Indonesia pekerjaan guru atau dosen menjadi pilihan terakhir setelah pekerjaan-pekerjaan lainnya seperti dokter, apoteker, ekonom, hakim, dan bankir. Dari ribuan anak dosen atau sekarang program kependidikan pada universitas, yang notabene sebagai pendidik calon guru, hanya peluhun anak yang mau masuk lembaga tempat orang tuanya bekerja sebagai pilihan pertamanya. Akhirnya, profesi guru itu sekarang tidak diapresiasi oleh angkatan muda (Sutjipto, 2004), program kependidikan pada universitas tidak pernah diminati oleh putra-putri terbaik bangsa Indonesia (Republika, 2 Mei 1994), dan hanya menjadi lembaga pelarian setelah tidak diterima atau kalah bersaing di perguruan tinggi non kependidikan.

Alasan tidak memilih menjadi guru karena gaji guru sangat kecil, sering terlambat, dan kadang-kadang masih harus disunat. Kompensasi tenaga kerja jika dikaitkan dengan peranan dan insentifnya dapat digolongkan atas: pengusaha dan karyawan atau pegawai, atau manajer dan kuli atau buruh. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan; gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti; dan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya (Hasibuan, 1994).

E. Hubungan antara Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru

Dari hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Selawesi Selatan menunjukkan dalam kategori agak sesuai, dengan rentangan skor antara 35 sampai dengan 69 dengan rata-rata 50,04 dan simpangan baku 7,386. Adapun variabel motivasi berprestasi guru sangat sesuai = 47 orang atau 6,61%, variabel motivasi berprestasi guru sesuai = 97 orang atau 9,91%, variabel motivasi berprestasi guru agak sesuai = 134 orang atau 40,24%, variabel motivasi berprestasi guru tidak sesuai = 33 orang atau 29,13%, variabel motivasi berprestasi guru sangat tidak sesuai = 22 orang atau 14,11%.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Robbins (1983) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan pemuasan beberapa kebutuhan pribadinya. Selanjutnya Steers, Ungson, dan Momday (1985) lebih merinci pengertian motivasi yang diidentifikasi dalam tiga definisi, yaitu: (a) motivasi menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia atau menyebabkan manusia melakukan cara-cara tertentu, (b) motivasi sebagai dorongan yang mengarah terhadap sesuatu yakni motivasi yang mempunyai tujuan yang kuat, dan (c) layanan motivasi untuk mendukung kekuatan motivasi sepanjang waktu.

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga faktor: kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran Buford and Bedein (1988). Mitchell (1982) mengartikan motivasi mewakili proses psikologikal, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Sementara itu, Owens (1991) menyatakan bahwa

motivasi adalah dorongan baik yang datang dari dalam diri seseorang maupun yang datang dari luar, sehingga membuat seseorang melakukan sesuatu. Hersey & Blanchard (1982) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang mendorong dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Luthans (1981) mengutarakan bahwa motivasi dapat berarti kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*).

Beberapa pendapat para ahli di atas, dapat dinyatakan bahwa motivasi adalah keseluruhan kondisi intrinsik maupun ekstrinsik yang menjadi tenaga penggerak bagi seseorang untuk mau dan ingin melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi. Sementara Hoy & Miskell (1997) mengemukakan motivasi terdiri atas tiga komponen dasar, yaitu: (1) mengaktifkan tingkah laku, (2) mengarahkan tingkah laku, dan (3) mempertahankan tingkat laku. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai administrator dan manajer, senantiasa dituntut untuk memberikan motivasi kepada para guru, yang bertujuan: (a) meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja guru, (b) memupuk rasa memiliki, loyalitas dan partisipasi guru, (c) meningkatkan kreativitas dan kemampuan guru untuk berkembang, (d) meningkatkan prestasi kinerja guru, dan (e) meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja guru.

Motif seseorang didasarkan pada beberapa dorongan, keinginan dan harapan, serta tekanan-tekanan yang serupa yang sering disebut sebagai kebutuhan, motivasi adalah reaksi berantai mulai dirasakannya kebutuhan, menimbulkan keinginan atau usaha mencapai sasaran yang membangkitkan ketegangan, kemudian menimbulkan tindakan searah pencapaiannya sasaran, dan pemenuhan keinginan, Donnelly (1995).

Teori-teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori yaitu: (a) pendekatan kepuasan terhadap motivasi, dan (b) pendekatan proses terhadap motivasi. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mempertahankan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan (Steers & Porter, 1983).

Perilaku seseorang itu ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Pengertian yang diberikan oleh para ahli terhadap istilah motivasi bermacam-macam, walaupun maksudnya hampir sama. Hal ini terjadi karena adanya berbagai teori tentang motivasi. Seperti pendapat Gibson, Ivan-kevich, Donnelly (1988) menggunakan konsep motivasi untuk menjelaskan perbedaan intensitas perilaku yaitu perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi dan juga untuk menunjukkan arah tindakan.

Schiffman dan Leslie (1997) menyatakan, *motivation can be described as the driving force within individuals that impels them to action*. Dalam definisi ini dinyatakan bahwa motivasi digambarkan sebagai kekuatan pendorong dalam individu yang

mendorongnya untuk beraksi. Kekuatan pendorong ini dihasilkan dari keadaan yang timbul sebagai hasil dari kebutuhan yang belum terpenuhi.

Dalam perspektif manajemen, konsep motivasi menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh Koontz dkk (1980) adalah *an inner that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior toward the accomplishment of organizational goals*. Pandangan ini lebih menekankan pada makna dorongan dari dalam diri seseorang yang langsung atau melalui tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam perspektif kerja, Luthans (1995) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang berawal dari defisiensi fisiologikal ataupun psikologikal, yaitu suatu proses yang bermula dari kebutuhan yang memacu perilaku atau suatu dorongan yang ditujukan pada suatu pencapaian tujuan/ insentif. Jadi kata kunci untuk memahami proses motivasi adalah hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Dalam pandangan Crider (1990) teori motivasi terbagai menjadi: (1) teori instink, (2) teori dorongan, (3) teori insentif atau stimuli, dan (4) teori kebutuhan. Menurut pandangan teori instink, semua perilaku manusia itu dihasilkan oleh instink yang dibawa sejak lahir. Hal ini dapat diketahui bahwa dalam kenyataannya bayi-bayi yang baru lahir telah memiliki dorongan-dorongan biologis seperti: haus, lapar, dan sebagainya.

Esensi dari teori instink ialah, bahwa munculnya perilaku seseorang itu karena: (a) terdorong untuk mempertahankan kelangsungan hidup, (b) telah dibawa sejak lahir, (c) bersifat universal dan dimiliki oleh setiap orang dalam bentuk yang hampir sama, dan (d) jika kebutuhan tadi terpenuhi akan dicapai suatu keadaan yang bersifat homeostatik (Reilly dan Lewis, 1981). Para penganut teori dorongan menjelaskan, bahwa perilaku

manusia itu muncul karena adanya dorongan-dorongan (*drives*) untuk mencapai keadaan seimbang. Motivasi seseorang bisa timbul dari dalam (*intrinsic*) dan dari luar (*extrinsic*). Dorongan untuk makan dan minum misalnya, merupakan contoh motivasi yang datang dari dalam sebagai kebutuhan fisik; sedang dorongan untuk memperoleh penghargaan atau *reward* dihasilkan dari luar dirinya.

Prinsip dasar yang dianut para pengembang teori insentif menjelaskan, bahwa perilaku manusia itu dirangsang oleh adanya faktor eksternal yang disebut sebagai insentif atau stimuli. Ada kecenderungan bahwa perilaku manusia akan mendekat kepada insentif yang bersifat positif dan menjauh dari insentif yang bersifat negatif. Dengan demikian dalam teori insentif, variabel lingkungan merupakan faktor yang menarik perilaku seseorang. Teori instink dan teori dorongan lebih menekankan kepada faktor internal, sedang teori insentif lebih mementingkan adanya faktor eksternal. Teori motivasi yang mendasarkan pada kebutuhan meyakini bahwa semua perilaku manusia termotivasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi guru merupakan kesadaran dari dalam diri seseorang yang menjadi kekuatan pendorong individu melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

BAB VI

P E N U T U P

Pada bab ini diuraikan: (a) kesimpulan penelitian, (b) saran-saran, dan (c) implikasi hasil penelitian.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang didasarkan pada data yang didapatkan dari 5 (lima) variabel yang di teliti, yakni: strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, di 8 (delapan) kabupaten/ kota di 13 (tiga belas) sekolah yaitu : Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1,2,5, dan 8 Kota Makassar, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Kabupaten Gowa, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kabupaten Pangkajene Kepulauan, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1, dan 2 Kota Pare-Pare, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kabupaten Pinrang, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kabupaten Enrekang, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kabupaten Sidenreng Rappang, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kabupaten Wajo. Dengan mengisi angket oleh guru-guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan. Data di analisis dengan statistik deskriptif dan analisis jalur menggunakan program SPSS for windows versi 11,5.

1. Kesimpulan Berdasarkan Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel-variabel penelitian dapat dikemukakan kesimpulan berikut ini:

- a. Data tentang strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawsemi Selatan termasuk dalam kategori agak sesuai.
- b. Data tentang iklim Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan termasuk dalam kategori cukup kondusif.
- c. Data insentif guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan termasuk dalam kategori kurang memuaskan.
- d. Data tentang motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan termasuk dalam kategori sedang.
- e. Data tentang kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan termasuk dalam kategori sangat rendah.

2. Kesimpulan Berdasarkan Analisis Hubungan Langsung, dan Tidak Langsung

Kesimpulan hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan langsung, dan tidak langsung sebagai berikut:

- a. Ada hubungan langsung yang signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan; hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang kurang melaksanakan atau tidak mampu melakukan strategi manajemen konflik organisasi, kinerja guru tidak maksimal. Sebaliknya kepala sekolah yang melaksanakan strategi manajemen konflik organisasi yang mampuni, menunjukkan

semakin baik pula kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

- b. Ada hubungan langsung yang positif tetapi tidak signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim sekolah semakin maksimal kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
- c. Ada hubungan langsung yang positif tetapi tidak signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik insentif guru, semakin baik pula kinerja guru.
- d. Ada hubungan langsung yang positif tetapi tidak signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi guru yang baik, semakin baik pula kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
- e. Ada hubungan tidak langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
- f. Ada hubungan tidak langsung antara iklim sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

- g. Ada hubungan tidak langsung antara insentif guru dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
- h. Ada hubungan langsung antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan
- i. Ada hubungan langsung antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
- j. Ada hubungan langsung antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru pada pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

B. Saran-saran

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa: strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, pada umumnya sudah dalam kotegorikan agak sesuai, namun kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan masih berada dalam kategori sangat tidak sesuai. Dengan demikian disarankan kepada para kepala sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan, para pengawas, para kepala dinas pendidikan kabupaten/kota dan provensi, para pembuat kebijakan, terutama pemerintah daerah kabupaten/kota di Sulawesi Selatan, bahwa dalam proses pembuatan keputusan tentang pendidikan di era otonomi daerah lebih memberikan perhatian yang serius

atau kesempatan kepada para guru-guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri untuk mengikuti pelatihan-pelatihan atau pendidikan lanjut untuk meningkatkan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan. Hal ini sangat penting sehubungan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja guru sangat tidak memadai.

- b. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja guru sangat tidak memadai, oleh karena itu kepada para guru dan tenaga kependidikan lainnya di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan diharapkan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesionalisme utamanya kemampuan akademik baik melalui pendidikan lanjut maupun dengan cara lain, karena baik secara langsung maupun tidak langsung, hasilnya kelak akan memberikan nilai tambah yang berkaitan dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
- c. Dunia akademik adalah merupakan salah satu karakteristik dinamika pada suatu sekolah, oleh karena itu disarankan kepada masing-masing instansi terkait atau dinas pendidikan nasional Provinsi Sulawesi Selatan khususnya, maupun dinas pendidikan Nasional Kabupaten/Kota di era otonomi tidak kehilangan karakteristiknya manajemen pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.
- d. Bagi para peneliti yang lainnya yang berminat meneliti tentang strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan, disarankan variabel penelitian lainnya dapat dikembangkan, karena variabel lainnya dapat berpengaruh ke variabel kinerja guru.

C. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk memerikan justifikasi ilmiah apakah strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru mempengaruhi kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Provinsi Sulawesi Selatan. Selain itu penelitian ini menyajikan model yang memperkuat teori bahwa strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah ternyata mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja guru melalui variable antara (*intervening variable*) yaitu motivasi berprestasi guru. Demikian strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil kajian tersebut, maka sudah barang tentu hasil penelitian dapat berimplikasi langsung baik terhadap dimensi teoritis maupun dimensi praktis. Implikasi hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut;

1. Implikasi Berdasarkan Hasil Analisis Hubungan Langsung

- a. Implikasi Teoritis dari adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh Kepala Sekolah dengan motivasi berprestasi guru sejalan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Brown, 1983; Hanson, 1991); Winardi, 1994, Thoha (1995) dan Suwardani (1997) yang menyatakan bahwa salahsatu tugas penting kepala sekolah adalah strategi manajemen konflik organisasi untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru. Sedangkan implikasi praktisnya sebagai seorang manajer kepala sekolah harus mampu mendayagunakan sumber daya sekolah, oleh karena itu kepala sekolah

- harus mampu memahami strategi manajemen konflik organisasi untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru.
- b. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan motivasi berprestasi guru bahwa sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sergiovanni dan Starratt (1993); Suija, 1996; Sutjipto dan Hadiyanto (2003) ; Nurochmah, 2004 yang pada prinsipnya menyatakan bahwa iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai tata usaha (*administrator*) yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Sedangkan implikasi praktisnya iklim sekolah itu dapat dibentuk, iklim sekolah yang kondusif merupakan energi yang terdapat di dalam organisasi (sekolah) yang memberikan pengaruhnya terhadap motivasi berprestasi guru.
- c. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara insentif guru dengan motivasi berprestasi guru bahwa hasil penelitian ini menguatkan teori yang dikemukakan oleh Tirtaraharja (1981); Sutikno, 1992, Hasibuan (1994) dan Sutjipto, 2004 yang pada intinya menyatakan bahwa insentif guru mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, karena insentif guru berperan meningkatkan motivasi berprestasi guru dalam melaksanakan tugas dengan baik, profesional dan proporsional, oleh karena itu insentif guru adalah salah satu solusi untuk meningkatkan motivasi berprestasi guru.
- d. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dengan kinerja

guru adalah hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Hanson, (1991); Winardi (1994); Suyanto (1995); dan Suwardani, 1997 yang pada prinsipnya menyatakan bahwa konflik juga mengandung manfaat tertentu, antara lain; (1) akan mencegah stagnasi; (2) akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya rasa penting dan keingintahuan, (3) akan menjadi media untuk pengungkapan persoalan, sehingga dapat dicari jalan pemecahannya, (4) merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik bagi perorangan maupun perubahan sosial, dan (5) dapat membantu bagi pengujian kemampuan. Dengan demikian kepala sekolah sebagai pemimpin, maka strategi manajemen konflik organisasi harus dipahami betul, dapat menyatukan tenaga kependidikan ke dalam satu tujuan meningkatkan kinerja guru sesuai misi dan visi sekolah itu. Sedangkan implikasi praktisnya, sebagai pemimpin maka kepala sekolah harus mampu melaksanakan strategi manajemen konflik organisasi dalam berbagai masalah yang dihadapi para guru, dan mengambil keputusan yang dapat memuaskan semua pihak, sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan.

- e. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru bahwa hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Hyman (1980); Murray dalam Fisher, 1990; Suija (1996); Supianto 1999; Kadaria (2001); dan Sutjipto 2003 yang pada prinsipnya menyatakan bahwa Iklim sekolah dan kinerja guru, dalam melaksanakan tugas seorang bisa saja dipengaruhi atau tidak dipengaruhi oleh lingkungan di mana dia berada atau bertugas. Sedangkan implikasi praktisnya, iklim sekolah yang kondusif akan mempengaruhi kinerja guru, iklim sekolah merupakan salah satu

- fungsi pengelolaan sekolah yang telah didelegasikan pemerintah pusat ke sekolah.
- f. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara insentif guru dengan kinerja guru bahwa hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Tirtaharja (1981); Hasibuan (1994); Surya (2000); dan Sutjipto, (2004) yang pada intinya menyatakan bahwa insentif guru mempunyai pengaruh terhadap pelaksanaan tugas profesionalisme guru, insentif guru berperan meningkatkan kinerja guru. Sedangkan implikasi praktiknya, sebagai guru yang ingin melaksanakan tugas dengan baik, insentif guru adalah memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja guru.
- g. Implikasi teoritis dari adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru bahwa hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Luthans, 1981; Owens (1991); Hoy dan Miskell 1997; dan Gani (1998) yang pada prinsipnya menyatakan motivasi berprestasi guru adalah keinginan mendorong seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan pemuasan beberapa kebutuhan pribadinya. Sedangkan implikasi praktisnya, motivasi berprestasi guru merupakan kesadaran dari dalam diri seseorang yang menjadi kekuatan pendorong individu melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2.Implikasi Berdasarkan Hasil Analisis Hubungan Tidak Langsung

Implikasi berdasarkan hasil analisis hubungan tidak langsung sebagai berikut;

- a. Implikasi teoritis dari adanya hubungan tidak langsung yang positif antara iklim sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara adalah sejalan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sergiovanni, 1987; Owens (1991); Sumarmi, 1992; Suwardani (1997) Soetopo & Suprianto (2003); dan Salabi 2006 yang menyatakan bahwa strategi Manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah dipengaruhi oleh banyak variabel yang menjadi faktor pendukung tidak hanya motivasi berprestasi guru saja. Sedangkan implikasi praktisnya, sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus selalu berusaha mengaplikasikan strategi manajemen konflik organisasi dalam mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.
- b. Implikasi teoritis dari adanya hubungan tidak langsung yang positif antara iklim sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru sebagai variabel antara adalah sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Megginson, Mosley & Pietiri, 1986; Hoy & Miskell (1987); Sulistyorini, 1992; Soetopo (2004) Yuliejantiningasih, 2005 yang pada prinsipnya menyatakan bahwa motivasi berprestasi guru dipengaruhi oleh banyaknya variabel yang menjadi pendukung, tidak hanya karena iklim sekolah semata. Sedangkan implikasi praktisnya, sekolah sebagai suatu unit organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang (para guru, staf, kepala sekolah, dan siswa) untuk mencapai tujuan pendidikan telah direncanakan sebelumnya.

- c. Implikasi teoritis dari adanya hubungan tidak langsung yang positif antara insentif guru dengan kinerja guru melalui motivasi berprestasi guru variabel antara bahwa hasil penelitian ini menguatkan teori yang dikemukakan Tirtaraharja (1981); Hasibuan (1994), Sahartian (1995), Suryo (2000) dan Sutjipto (2004) yang pada intinya menyatakan bahwa insentif guru, dan insentif guru berperan meningkatkan kinerja guru. Sedangkan implikasi praktisnya, insentif guru adalah memberikan dorongan/motivasi untuk meningkatkan kinerja guru.

**ANALISIS UJI COBA
STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI OLEH KEPALA SEKOLAH**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	X1
1	4	4	1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	28
2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	30
3	2	2	3	3	4	2	3	3	1	3	3	2	2	1	34
4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	40
5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	44
6	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	2	44
7	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	46
8	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	47
9	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	49
10	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	52
12	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	2	2	56
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	56
14	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	60
15	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	63
16	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	59
17	5	5	4	4	4	5	3	4	5	2	5	4	4	4	58
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
19	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	2	2	56
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55
21	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	53
22	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	51
23	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51
24	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	50
25	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	50
26	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	2	2	44
27	4	3	3	2	3	4	5	3	3	2	4	2	1	4	43
28	4	4	4	2	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2	41
29	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	36
30	2	2	3	3	4	2	3	3	1	3	3	2	2	1	34

**ANALISIS UJI COBA
IKLIM SEKOLAH**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X2
1	1	4	4	3	3	3	2	1	4	1	26
2	1	4	2	3	4	3	4	3	2	2	28
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	33
4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	34
5	3	3	4	4	5	4	4	2	4	2	35
6	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
7	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	36
8	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
9	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37
10	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	38
11	4	3	4	4	5	4	4	3	5	3	39
12	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	41
13	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	41
14	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
15	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	45
16	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	44
17	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	44
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
22	4	5	3	4	5	2	5	4	3	3	38
23	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	37
24	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
25	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	34
26	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	34
27	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32
28	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
29	2	4	2	2	4	4	3	2	2	3	28
30	1	4	4	3	3	3	2	1	4	1	26

**ANALISIS UJI COBA
INSENTIF GURU**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X3
1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12
2	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	16
3	2	2	3	1	4	1	1	5	1	1	21
4	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	23
5	2	1	3	2	4	2	2	2	3	2	23
6	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	24
7	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	24
8	2	3	3	2	4	2	1	2	3	4	26
9	2	3	3	2	4	4	1	1	3	4	27
10	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	27
11	2	4	3	4	4	3	2	2	2	3	29
12	2	2	3	4	4	2	4	2	3	3	29
13	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	35
14	3	3	4	4	5	4	2	4	4	4	37
15	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	39
16	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
17	4	4	4	5	5	4	2	2	4	5	39
18	4	4	4	4	5	3	2	3	3	4	36
19	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	35
20	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	36
21	2	3	4	3	4	2	4	2	3	3	30
22	2	2	4	2	4	4	1	3	3	5	30
23	2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	29
24	2	4	3	2	4	2	2	2	2	4	27
25	2	3	3	2	4	2	2	3	4	2	27
26	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	27
27	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	27
28	2	2	3	2	4	2	2	3	3	3	26
29	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	23
30	1	1	2	1	3	2	1	2	3	4	20

**ANALISIS UJI COBA
MOTIVASI BERPRESTASI GURU**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	X4
1	4	3	3	3	3	3	2	1	4	3	3	3	2	2	2	42
2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	1	1	1	43
3	4	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	4	2	2	4	47
4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	3	50
5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	2	4	53
6	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	53
7	4	4	2	4	3	3	5	3	5	3	4	4	3	3	4	54
8	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	54
9	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	4	4	2	3	3	54
10	5	3	5	5	4	1	4	5	2	4	4	5	3	1	4	55
11	4	2	4	5	4	2	5	2	4	5	4	5	4	2	2	55
12	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	55
13	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	55
14	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	57
15	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	59
16	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	2	65
17	5	3	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	62
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	59
20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	59
21	4	2	5	5	4	2	5	5	5	2	4	4	4	3	3	57
22	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	55
23	4	3	4	5	3	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	54
24	4	4	2	4	3	3	5	3	5	3	4	4	3	3	4	54
25	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	2	2	3	51
26	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	2	3	2	51
27	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	3	50
28	4	3	2	4	4	2	4	4	3	3	2	4	2	2	3	48
29	4	3	2	4	4	2	4	4	3	3	2	4	2	2	3	48

**ANALISIS UJI COBA
KINERJA GURU**

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Y
1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	36
2	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	36
3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	39
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
8	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	42
9	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43
10	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	44
11	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
12	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	45
13	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
14	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	47
15	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48
16	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	47
17	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	47
18	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	46
19	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	44
20	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
21	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	42
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
26	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	39
27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
28	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	36
29	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	36
30	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	35

Correlations

Correlations

		TA	MA	MG	ML	Y
TA	Pearson Correlation	1	.541**	.328	.515**	.393*
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.077	.004	.032
	N	30	30	30	30	30
MA	Pearson Correlation	.541**	1	.559**	.825**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
MG	Pearson Correlation	.328	.559**	1	.658**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.077	.001	.	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
ML	Pearson Correlation	.515**	.825**	.658**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.	.000
	N	30	30	30	30	30
Y	Pearson Correlation	.393*	.794**	.764**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1	36.8887	6.9527	30.0
2.	X2	52.8777	9.0149	30.0
3.	X3	60.3667	12.7493	30.0
4.	X4	47.6780	6.5180	30.0
5.	Y	63.7330	11.1836	30.0

Covariance Matrix

	X1	X2	X3	X4	Y
X1	48.3401				
X2	33.8964	81.2685			
X3	29.0891	64.2718	162.5441		
X4	23.3508	48.4755	54.6410	42.4844	
Y	30.5246	80.0821	108.8768	64.2814	125.0740

Correlation Matrix

	X1	X2	X3	X4	Y
X1	1.0000				
X2	.5408	1.0000			
X3	.3282	.5592	1.0000		
X4	.5153	.8250	.6575	1.0000	
Y	.3926	.7943	.7636	.8818	1.0000

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
	261.5440	1534.6903	39.1751	5	
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	52.3088	36.8887	63.7330	26.8443	1.7277
113.7475					
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	91.9422	42.4844	162.5441	120.0597	3.8260
2635.8706					
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	53.7490	23.3508	108.8768	85.5260	4.6627
678.7827					
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	.6258	.3282	.8818	.5537	2.6872
.0337					

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation
Alpha if Item Deleted				
if Item Deleted				
Deleted				

X1	224.6553	1252.6283	.4749	.3510
.8955				
X2	208.6663	999.9700	.7953	.7309
.8287				
X3	201.1773	858.3887	.6877	.5942
.8717				
X4	213.8660	1110.7086	.8781	.8318
.8325				
Y	197.8110	842.0864	.8744	.8584
.8035				

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F
Between People	8901.2037	29	306.9381	
Within People	18080.1183	120	150.6677	
Between Measures	13649.6997	4	3412.4249	
89.3463 .0000				
Residual	4430.4186	116	38.1933	
Total	26981.3220	149	181.0827	
Grand Mean	52.3088			

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .8756 Standardized item alpha = .8932

Instrumen Penelitian

Jenis dan prosedur pengembangan penelitian ini terdapat lima kelompok data yang akan di jaring dalam penelitian ini, yaitu data tentang strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan. Instrumen yang akan digunakan disiapkan oleh peneliti di bawah bimbingan para dosen pembimbing. Dalam instrumen ini, responden diminta menuliskan kegiatannya dan atau memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat yang telah disediakan sesuai dengan keadaan responden dalam penelitian ini.

Prosedur pengembangan instrumen meliputi dua tahapan utama, yaitu penyusunan dan uji coba instrumen. Penyusunan instrumen yang akan digunakan meliputi kegiatan instrumen strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, iklim sekolah, insentif guru, dan motivasi berprestasi guru dengan kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan yang akan disusun sendiri oleh peneliti. Pelaksanaan uji coba instrumen dilakukan dengan melibatkan 30 orang sampel guru sekolah menengah kejuruan negeri di Sulawesi Selatan yang tidak menjadi subyek dalam penelitian ini.

Untuk kepentingan validitas instrumen, sebelum instrumen disebarkan kepada responden, maka perlu diuji reliabilitas dan validitas instrumen dilakukan untuk mengetahui koefisien reliabilitas dan validitas instrumen. Di samping itu, hasil pengujian digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan keberadaan instrumen, digugurkan atau dipertahankan dengan beberapa perubahan.(Ary, 1985).

Uji validitas dalam penelitian ini terutama hanya menyangkut *content validity* dengan langkah sebagaimana tersebut sebelumnya dan mendapat persetujuan serta pertimbangan dari para pakar manajemen pendidikan yang menguasai lingkup kajian penelitian.

Validitas menunjukkan sejauhmana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Efendi 1995 dan Ancok 1995 dalam Singarimbun). Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2001). Sedangkan untuk menguji kesahihan butir secara empirik, maka dilakukan uji coba instrumen. Hasilnya, dianalisis dengan membandingkan indeks korelasi *product moment Pearson* dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, di mana r dapat digunakan rumus (Tiro, 1999)

Uji reliabilitas instrumen adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini yakni untuk mengukur *internal consistency* dengan menggunakan teknik alpha Cronbach (Tiro, 1999)

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,5 (5%) maka, butir instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Berdasarkan hasil uji coba instrumen dengan menggunakan responden sebanyak 30 orang yang mewakili populasi. Hasil uji validitas butir variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah sebagai beriku.

Tabel : Hasil Uji Validitas X1

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Probalitas	Keterangan
Strategi	1	0.863	0.001	Valid
	2	0.868	0.000	Valid
Manajemen	3	0.806	0.000	Valid
Konflik	4	0.829	0.000	Valid
	5	0.407	0.026	Valid
	6	0.805	0.000	Valid
	7	0.756	0.000	Valid
	8	0.863	0.000	Valid
	9	0.835	0.000	Valid
	10	0.632	0.000	Valid
	11	0.746	0.000	Valid
	12	0.804	0.000	Valid
	13	0.715	0.000	Valid
	Organisasi	14	0.681	0.000

Pada tabel ini, diketahui bahwa untuk variabel strategi manajemen konflik organisasi oleh kepala sekolah, dari 14 butir pernyataan, semua pernyataan dianggap valid dan memenuhi syarat dan tidak ada butir yang gugur dan dinyatakan sah untuk dipakai untuk pengumpulan data.

Adapun hasil uji validitas butir terhadap variabel iklim sekolah sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel : Hasil Uji Validitas X2.

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Probalitas	Keterangan
Iklim Sekolah	1	0.927	0.000	Valid
	2	0.240	0.201	Tidak Valid
	3	0.604	0.000	Valid
	4	0.772	0.000	Valid
	5	0.624	0.000	Valid
	6	0.495	0.005	Valid
	7	0.721	0.000	Valid
	8	0.776	0.000	Valid
	9	0.591	0.001	Valid
	10	0.743	0.000	Valid

Pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel iklim sekolah terdiri dari 10 butir pernyataan, setelah dilakukan perhitungan validitas semua butir pernyataan tersebut dinyatakan valid atau sah kecuali butir no.2 dinyatakan tidak valid (gugur) dan dapat digunakan untuk pengambilan data selanjutnya. Semua pengujian tersebut menggunakan bantuan SPSS 11,5 For Windows.

Adapun hasil uji validitas butir terhadap variabel insentif guru sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel : Hasil Uji Validitas X3

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Probalitas	Keterangan
Insentif Guru	1	0.859	0.000	Valid
	2	0.668	0.000	Valid
	3	0.885	0.000	Valid
	4	0.905	0.0003	Valid
	5	0.828	0.000	Valid
	6	0.766	0.000	Valid
	7	0.666	0.000	Valid
	8	0.552	0.002	Valid
	9	0.596	0.001	Valid
	10	0.579	0.001	Valid

Pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa untuk variable insentif guru terdiri dari 10 butir pernyataan, setelah dilakukan perhitungan validitas semua butir pernyataan tersebut dinyatakan valid atau sah dan dapat digunakan untuk pengambilan data selanjutnya. Semua pengujian tersebut menggunakan bantuan SPSS 11,5 Windows.

Adapun hasil uji validitas butir terhadap variabel motivasi berprestasi guru sebagaimana ditunjukkan pada table berikut.

Tabel : Hasil Uji Validitas X4

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Probalitas	Keterangan
Motivasi Berprestasi Guru	1	0.611	0.000	Valid
	2	0.408	0.025	Valid
	3	0.432	0.017	Valid
	4	0.677	0.000	Valid
	5	0.400	0.028	Valid
	6	0.540	0.002	Valid
	7	0.588	0.001	Valid
	8	0.556	0.001	Valid
	9	0.437	0.016	Valid
	10	0.477	0.008	Valid
	11	0.630	0.000	Valid
	12	0.506	0.004	Valid
	13	0.646	0.000	Valid
	14	0.608	0.000	Valid
		15	0.430	0.018

Pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel motivasi berprestasi guru terdiri dari 15 butir pernyataan, setelah dilakukan perhitungan validitas semua butir pernyataan tersebut dinyatakan valid atau sah dan dapat digunakan untuk pengambilan data selanjutnya. Semua pengujian tersebut menggunakan bantuan SPSS 11,5 Windows.

Adapun hasil uji validitas butir terhadap variabel kinerja guru sekolah berprestasi sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel : Hasil Uji Validitas variabel Y.

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Probalitas	Keterangan
Kinerja Guru Sekolah	1	0.601	0.000	Valid
	2	0.643	0.000	Valid
	3	0.704	0.000	Valid
	4	0.901	0.000	Valid
	5	0.651	0.000	Valid
	6	0.826	0.000	Valid
	7	0.659	0.000	Valid
	8	0.615	0.000	Valid
	9	0.479	0.007	Valid
		10	0.444	0.014

Pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel kinerja guru terdiri dari 10 butir pernyataan, setelah dilakukan perhitungan validitas semua butir pernyataan tersebut dinyatakan valid atau sah dan dapat digunakan untuk pengambilan data selanjutnya. Semua pengujian tersebut menggunakan bantuan SPSS 11,5 For Windows.

Tabel : Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas

No	Interval	Kriteria Reliabilitas
1	<0.79	Tidak reliabel
2	0.80 – 0.84	Cukup
3	0.85 – 0.89	Tinggi
4	0.90 – 1.00	Sangat tinggi

Berdasarkan berbagai pendapat para pakar tersebut, maka dalam penelitian ini jika alpha lebih kecil dari 0,80 maka dinyatakan tidak reliabel, dan sebaliknya jika alpha sama dengan atau lebih besar dari 0,80 maka dinyatakan reliabel. Perhitungan untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS 11,5 for Windows. Data hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel ditunjukkan pada tabel berikut .

Tabel : Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Alpha	Keterangan
Strategi Manajemen Konflik Organisasi	0.9284	Reliabel
Iklim Sekolah	0.8587	Reliabel
Insentif Guru	0.8956	Reliabel
Motivasi Berprestasi Guru	0.8083	Reliabel
Kinerja Guru	0.8489	Reliabel

Dari hasil perhitungan reliabilitas sebagaimana tampak pada tabel di atas, menunjukkan bahwa keseluruhan instrumen memiliki reliabilitas yang sangat tinggi karena memiliki instrumen yang layak untuk digunakan dalam pengumpulan data penelitian selanjutnya.