

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Iklim Organisasi

1. Organisasi dan Perilaku Organisasi

a. Pengertian Organisasi

Dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam suatu organisasi selalu ada orang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang bekerja sama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya.

Disiplin organisasi akan berpusat pada penelaahan tentang organisasi, sebab fenomena kerjasama sebagai telaahan ilmu administrasi hanyalah fenomena kerjasama yang berhubungan dengan atau langsung secara organisasional.

Madrasah merupakan suatu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat berbagai unsur, antara lain kepala madrasah, guru, siswa, tenaga administrasi dan lain-lain. Setiap individu yang ada dalam organisasi memiliki nilai, prinsip dan motif yang berbeda-beda. Semua unsur tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi. Proses saling berinteraksi dan mempengaruhi kemudian membentuk suasana atau iklim organisasi.

Konsep organisasi sebagai kerjasama asosiatif merupakan sesuatu yang menunjukkan kompleksitas. Karena itu merupakan gambaran tentang apa organisasi, bergantung pada perspektif dan sudut pandang dari orang yang mengartikannya. Hal ini antara lain tampak dari definisi organisasi, yang dikemukakan oleh berbagai ahli sesuai dengan latar belakang keahliannya. Untuk memberikan gambaran yang lebih umum, dibawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian organisasi yang lazim digunakan dalam kepustakaan administrasi, manajemen dan organisasi.

1. Sondang Siagian (dalam Adam Indrawijaya, 2009:3)

mengemukakan bahwa pengertian organisasi sebagai berikut:

Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahan.

2. Prajudi Atmosudirjo (1976:5) mengemukakan bahwa pengertian organisasi sebagai berikut:

Struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka organisasi dapat didefinisikan sebagai proses kerjasama antara sekelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja berdasarkan pembagian kerja dan otoritas yang tersusun secara

hirarkis dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Perilaku Organisasi

Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang bergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama, yaitu aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya, pengaruh manusia itu sendiri terhadap organisasi.

Secara sederhana, Adam Indrawijaya (2009:5) dalam bukunya “Perilaku Organisasi”, mengemukakan bahwa dalam mempelajari organisasi tercakup empat unsur utama, yaitu:

1. Aspek psikologis tindakan manusia itu sendiri, sebagai hasil studi suatu psikologi.
2. Adanya bagian lain yang diakui suku relevan bagi usaha mempelajari tindakan manusia dalam organisasi.
3. Perilaku organisais sebagai suatu disiplin, mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana organisasi diatur dan siap yang mengawasi. Oleh karena itu, struktur organisasi memegang peranan penting dakam membahas perilaku organisasi.
4. Walaupun disadari akan adanya masing-masing individu, perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manajer bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, selalu diusahakan agar usaha masing-masingindividu selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Pertama, perilaku organisasi adalah suatu bidang yang interdisipliner dan yang memanfaatkan hasil dari cabang ilmu lain. Kedua, walaupun mendapatkan sumbangan dari

ilmu lain, bidang ilmu ini tetap dapat berdiri sendiri, karena pusat perhatiannya pada perilaku manusia dalam berorganisasi. Ketiga, perilaku organisasi memberikan arahan dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik. Dengan kata lain, perilaku organisasi berhubungan dengan pemanfaatan pengetahuan bagi pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

2. Pengertian Iklim Organisasi

Suatu organisasi tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilingi, baik internal maupun eksternal, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu lingkungan organisasi sangat mempengaruhi terciptanya iklim atau suasana organisasi. Iklim atau suasana organisasi merupakan bagian dari kultur organisasi dan suasana organisasi yang dipandang dan dipahami oleh anggota organisasi.

Iklim organisasi adalah salah satu ciri yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Hal lain dikarenakan tiap orang memiliki budaya, tradisi dan metode tindakan masing-masing yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya. Iklim organisasi juga merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Jika gaya hidup itu dapat ditingkatkan maka kemungkinan besar akan tercapai peningkatan yang dapat diukur.

Aktivitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung serta memungkinkan aktivitas itu terlaksana. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja dan iklim kerja pada suatu organisasi madrasah harus diciptakan sedemikian rupa sehingga guru merasa nyaman dalam melaksanakan tugas mengajarnya.

Lingkungan atau iklim organisasi kondusif akan mendorong guru untuk lebih berprestasi optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Hal tersebut sejalan yang dikemukakan Theodore (dalam M. Susila, 2004:59), bahwa: “Lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antar guru ikut menyebabkan kinerja menjadi buruk”

Iklim organisasi menyangkut hal-hal yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi orang-orang dalam organisasi, yaitu berkaitan dengan kebijakan-kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan iklim organisasi adalah kualitas sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh guru, yang muncul karena adanya proses interaksi, baik antara atasan dan bawahan maupun hubungan sesama tenaga pendidik, dan suasana yang terjadi sebagai akibat dari pengaruh sistem madrasah serta lingkungan fisik madrasah.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim organisasi

Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa iklim organisasi merupakan bagian dari kultur dan lingkungan organisasi. Iklim organisasi diketahui dan dipahami oleh setiap anggota atau pekerja organisasi dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Davis dan Newstorm (1996:22) mengemukakan sebagai berikut:

Organisasi dapat dibentuk oleh sejumlah unsur, antara lain: (1) kepemimpinan, (2) tingkat kepercayaan, (3) komunikasi vertikal-horizontal, (4) perasaan bekerja dengan baik, (5) tanggung jawab, (6) tuntutan imbalan, (7) tekanan terhadap tugas, (8) memperoleh kesempatan, (9) pengendalian, (10) struktur dan birokrasi organisasi, (11) keterlibatan dan tingkat partisipasi pegawai.

Sedangkan Davis, 1982 (dalam Wihana, 2005:32) mengemukakan sebagai berikut:

Ada beberapa unsur yang dapat membentuk iklim organisasi yang menyenangkan, antara lain; kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi ke atas dan ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang rasional, kesempatan, pengendalian, struktur dan birokrasi yang rasional, keterlibatan pegawai dan partisipasi.

Ada empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu: kelompok kerja, karakteristik organisasi, penyelia (supervisor/manager), dan proses administrasi. Sedangkan Steer (1985:124) mengemukakan empat faktor yang menentukan suatu iklim organisasi yaitu: struktur organisasi teknologi, lingkungan luar dan kebijakan, serta praktek manajemen. Lebih lanjut dalam sebuah organisasi dinyatakan bahwa

makin tinggi penstrukturan suatu organisasi maka iklim organisasi akan terasa semakin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Iklim seperti ini akan semakin menyenangkan apabila makin besar otonomi dan kebebasan yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Faktor lain yang terkait dengan struktur organisasi adalah ukuran organisasi dan kedudukan individu pada struktur organisasi tersebut.

4. Dimensi Dan pengukuran Iklim Organisasi

Kualitas iklim organisasi berada di satu kontinum, ada yang baik, buruk dan sangat buruk. Baik dan buruknya iklim organisasi tersebut ternyata dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Iklim organisasi sebagai bagian dari motivasi dapat menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan, kenyamanan dan ketidaknyamanan pegawai dalam bekerja. Iklim organisasi mencirikan suatu pekerjaan, membantu menentukan berbagai motivasi pekerja yang diaktualisasikan dari individu. Iklim organisasi merupakan kunci penting dalam menata motivasi

Steers (1985:122-123) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh dimensi yang perlu diperhatikan dalam melihat iklim organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Struktur tugas
2. Hubungan imbalan-hukuman
3. Sentralisasi keputusan
4. Tekanan pada prestasi
5. Tekanan pada pelatihan dan pengembangan

6. Keamanan versus resiko
7. Keterbukaan versus ketutupan
8. Status dan semangat
9. Pengakuan dan umpan balik
10. Kompensasi dan fleksibilitas organisasi secara umum.

Sebagai penumbuh motivasi kerja ada berbagai dimensi pengukuran terhadap iklim organisasi. Tekrick dan Nancy D Silva (A. Nurdin, 2005:71) mengemukakan bahwa setidaknya ada tujuh dimensi pengukuran iklim organisasi, yaitu otonomi, komunikasi, fleksibilitas, inovasi, keterbukaan, resiko dan kepercayaan.

Iklim organisasi dapat diukur menurut persepsi para anggotanya melalui perbedaan iklim yang terjadi dan yang diharapkan. Selanjutnya dikatakan bahwa setidaknya ada tujuh dimensi pengukuran iklim organisasi, yaitu; konfirmasi, tanggung jawab, imbalan, semangat kelompok, kejelasan, standar dan kepemimpinan.

Berkaitan dengan pengukuran dimensi iklim organisasi, maka Hoy dan Miskel (A. Nurdin, 2005:74) mengidentifikasi enam tipe iklim organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Open climate, yaitu adanya semangat tinggi dan disengagement yang rendah dari staf dan kepercayaan dari pimpinan tinggi.
- 2) Autonomous climate, yaitu adanya aloofness yang tinggi dan consideration yang rendah.
- 3) Controlled climate, yaitu adanya emphasis dan hindrance yang tinggi sedangkan intimacy rendah.
- 4) Familiar climate, yaitu adanya production emphasis dan aloofness rendah, sedangkan intimacy tinggi.
- 5) Parental climate, yaitu adanya aloofness yang rendah dan consideration yang tinggi.
- 6) Closed climate, yaitu adanya semangat yang rendah dan disengagement tinggi dan kepercayaan dari pimpinan rendah.

Dikatakan lebih lanjut bahwa aspek-aspek iklim organisasi yang terkait dengan perilaku kepemimpinan, meliputi: *aloofness* yaitu menjaga jarak emosional dan fisik dengan staff, *production emphasis* yaitu ketat terhadap pengawasan tugas-tugas dan *thrust* yaitu pemimpin sebagai figur yang memenuhi kebutuhan sosial dan pekerjaan staf secara individual.

Sedangkan aspek-aspek iklim organisasi yang terkait dengan perilaku staf meliputi: *disengagement*, yaitu menjaga jarak baik secara emosional maupun fisik terhadap anggota lain, *hindrance* yaitu bercirikan perilaku yang terlalu banyak pada *non teaching*, *esprit* yaitu menunjukkan perilaku kooperatif dan memenuhi kebutuhan tugas maupun sosial, dan *intimacy* yaitu perilaku yang menunjukkan kepedulian kepada rekan kerja secara individual.

5. Iklim Organisasi Madrasah

Iklim organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerjasama melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berarti membicarakan tentang kondisi lingkungan organisasi madrasah dimana para guru melaksanakan tugasnya. Theodore (1997:7) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan yang kurang serasi antara guru ikut menyebabkan kinerja guru menjadi buruk.

Untuk menciptakan sebuah madrasah efektif perlu adanya iklim madrasah yang meliputi harapan siswa yang tinggi, sikap guru yang

positif, kurikulum yang terorganisir dan *system reward* dan sensitive bagi guru. Disamping itu perlu juga dibangun kondisi fisik madrasah yang rapih, bersih dan nyaman, yang dipelihara dengan baik.

Dikatakan lebih lanjut bahwa ada tiga konsep iklim yang berbeda telah digambarkan dan dianalisis, yaitu: (1) iklim terbuka, yaitu adanya karakteristik yang efektif, (2) iklim sehat, yaitu adanya dinamika yang lebih sehat dari madrasah yang lebih besar adalah kepercayaan dan keterbukaan dalam hubungan antar anggota dan prestasi siswa, (3) iklim sosial, yaitu iklim sosial dari madrasah tersusun dalam rangkaian kesatuan yang panjang dalam orientasi pengawasan siswa mulai dari penjagaan sampai ke prikemusiaan.

Dalam konteks madrasah, iklim organisasi merujuk pada persepsi terhadap lingkungan madrasah secara umum yang dipengaruhi oleh organisasi formal, organisasi non formal, organisasi informal, kepribadian anggota dan kepemimpinan dalam organisasi. Sementara itu Owens, 1991 (dalam Wihanta, 2005:30) menyatakan bahwa iklim organisasi madrasah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan suatu madrasah, yang terdiri dari empat dimensi, yakni ekologi, lingkungan pergaulan, sistem sosial dan budaya.

Ada dua tipe ekstrim dari iklim madrasah, yaitu iklim madrasah terbuka dan iklim madrasah tertutup. Ciri khusus iklim madrasah terbuka antara lain yaitu adanya: derajat yang tinggi pada perilaku kepala madrasah yang dinamis yang menggerakkan madrasah melalui contoh

perilaku yang nyata (*thrush*); semangat kerja yang tumbuh karena pemenuhan tugas maupun pemenuhan kebutuhan sosial (*esprit*); serta rendahnya kecenderungan karyawan untuk berganti-ganti tugas tanpa menekuni pekerjaan yang ditugaskannya (*disengagement*). Iklim organisasi madrasah tertutup sebenarnya merupakan antitesis dari iklim madrasah terbuka dengan ciri *thrust* yang rendah, dan *disengagement* yang tinggi. Perbedaan iklim terbuka dan tertutup terutama tampak pada *esprit*, *thrust*, dan perilaku kepala madrasah yang bersahabat dan akrab.

Ciri iklim partisipatif yang dikemukakan oleh Mondy sebagaimana dikutip oleh Wihanta (2005:34) mengemukakan bahwa ciri iklim partisipatif, antara lain: kepercayaan pada bawahan, komunikasi yang terbuka, perhatian dan dukungan pemimpin, pemecahan masalah kelompok, otonomi pekerja, pembagian informasi, dan penetapan tingginya hasil sasaran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi madrasah adalah suasana lingkungan madrasah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan orang-orang yang terlibat dalam proses pembelajaran, langsung atau tidak langsung, yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi madrasah tersebut.

6. Dimensi dan Pengukuran Iklim Organisasi Madrasah

Dengan memperhatikan pengertian iklim organisasi, dan dipadukan dengan konsep iklim madrasah dengan memegang prinsip iklim

organisasi, maka iklim organisasi madrasah yang memberikan ruang dalam mengatur hubungan sosial orang-orang yang terlibat dalam pendidikan atau pembelajaran.

Penilaian terhadap iklim organisasi madrasah akan dilakukan melalui persepsi guru terhadap apa yang dilihat, dirasakan dan dipikirkan pada lingkungan kerjanya. Indikator yang digunakan dalam mengukur iklim organisasi madrasah yaitu kondisi fisik pekerjaan dan kondisi sosial pekerjaan, yang meliputi tingkat kesejahteraan dan penghargaan, sarana dan prasarana, pengendalian, iklim kepemimpinan, komunikasi dan interaksi, perumusan tujuan dan pengambilan keputusan.

Sagala (2000:91) mengemukakan tentang iklim organisasi madrasah dalam dimensi iklim organisasi kelas sebagai iklim demokrasi, yaitu:

Bahwa iklim dapat dipandang pada satu pihak sebagai karakteristik abadi yang mencirikan suatu kelas tertentu, yang membedakannya dari kelas lain, dan mempengaruhi perilaku guru dan siswa. Dipihak lain iklim kelas sebagai perasaan yang dimiliki para guru dan siswa terhadap suasana belajar di kelas. Iklim belajar yang nyaman dan menyenangkan di kelas penting karena iklim yang sehat membuat guru leluasa untuk bekerja sepenuhnya dan siswa dapat menumbuhkan motif berprestasi dalam kegiatan belajar mengajar.

Sejalan dengan itu, Sufyarman (2004:213) mengemukakan bahwa suasana pendidikan terkait dengan orang-orang yang terlibat dalam proses pendidikan, yaitu antara lain tenaga kependidikan, siswa, orang tua siswa, masyarakat pemakai dan pemerintah dan suasana pendidikan itu sendiri, meliputi kegiatan belajar, semangat kerja dan kepercayaan berbagai pihak.

Dipandang dari pengertian tadi, dapat dikemukakan bahwa iklim organisasi madrasah sangat penting untuk dipelihara dan

ditumbuhkembangkan dengan baik, agar (1) mampu menjadi motivasi dalam produktivitas kinerja guru, (2) dapat menjaga berlangsungnya hubungan komunikasi timbal balik diantara pihak yang turut serta dalam pendidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran dan peningkatan mutu layanan pendidikan, dan (3) dapat mempertebal kepercayaan terhadap hasil pendidikan.

Iklm organisasi madrasah pada dasarnya tidak terlepas dan bahkan terbentuk oleh iklim kerja dan lingkungan kerja. Santoso (2002:12), menggambarkan bahwa Iklm organisasi madrasah pada hakekatnya tidak berbeda jauh dengan iklim kerja dan lingkungan kerja yang senantiasa dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan internal dan eksternal, baik lingkungan fisik maupun non fisik. Aspek lingkungan fisik antara lain: kebersihan ruang dan halaman; kesehatan personil; keterlibatan dalam melaksanakan aturan atau kesepakatan bersama; interaksi kerjasama antar madrasah dengan masyarakat; bukti monumental hasil kerja sama antar madrasah dengan masyarakat; dan pernyataan bersama saling membutuhkan, saling membantu antar madrasah dan masyarakat. Sedangkan aspek-aspek lingkungan non fisik meliputi: rasa kekeluargaan dan kebersamaan personil; semangat dan komitmen kerja personil; kebanggaan melaksanakan tugas; dan sikap saling membantu antar personil.

Rensis Likert (Keith Davis dan John W. Newstrom, 1996:24) mengemukakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi unsur-unsur yang

harus diperhatikan meliputi: kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan dan pengendalian.

Didasarkan atas pendapat tersebut, maka pengukuran iklim organisasi madrasah akan dilakukan melalui beberapa indikator yang terkait dan mempengaruhi pembelajaran di madrasah, meliputi:

1) Pengendalian

Stephen P. Robbins (2009: 10) mengemukakan bahwa pengendalian adalah kegiatan pemantauan kegiatan guna meyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang direncanakan. Dengan kata lain pengendalian merupakan Proses pemantauan seorang pimpinan terhadap pegawainya sehingga apa yang dilakukan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam penelitian ini, pengendalian yang dimaksud meliputi pengendalian langsung.

Pengendalian langsung merupakan pemantauan yang dilakukan langsung oleh pimpinan terhadap bawahannya. Pemantauan ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, baik melalui pemberian pengarahan atau melalui bimbingan yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya.

2) Kepemimpinan

Keith Davis & John W Newstrom (1996:152)mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan pula bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan

yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud dan tujuan. Lebih lanjut dikemukakan kembali oleh Davis dan Newstorm (1992:105) bahwa salah satu unsur yang dapat membentuk iklim organisasi yang menyenangkan adalah kualitas kepemimpinan.

Faktor kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap iklim organisasi yang terbentuk karena akan sangat menentukan struktur organisasi, kebijakan serta praktek manajemen, dimana poin-poin tersebut merupakan unsur yang akan menentukan suatu iklim organisasi (Steers, 1985: 145). Dalam kepemimpinan ada berbagai gaya kepemimpinan yang dikembangkan,. Adapun gaya kepemimpinan yang dijadikan indikator dalam penelitian ini diantaranya:

a. Kepemimpinan otoriter

Yaitu gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

b. Kepemimpinan demokratis

Yaitu gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu

mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

c. Kepemimpinan permisif.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan permisif akan selalu berkeinginan untuk membuat setiap orang yang berada dalam kelompok puas. Gaya ini menganggap bahwa bila orang-orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka dengan demikian organisasi akan berfungsi. Pemimpin yang permisif menginginkan agar setiap orang merasa senang dalam organisasi. Seperti yang telah diuraikan bahwa Gaya kepemimpinan ini mengutamakan kebersamaan dan kepuasan terhadap anggotanya. Apabila kepuasan telah tercipta maka akan menyebabkan suasana yang kondusif pada lingkungan kerjanya.

3) Komunikasi dan interaksi

Menurut Stephen P Robbins (2009: 311) komunikasi merupakan penyampaian dan pemahaman suatu maksud. Indikator ini juga seperti yang terdapat dalam pengertian iklim organisasi yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel (dalam A. Nurdin, 2005:76), bahwa “suatu iklim timbul melalui interaksi dari para anggota dan pertukaran perasaan di antara mereka”. Begitu juga yang dikemukakan Davis dan Newstrom (1996;22), bahwa organisasi dapat terbentuk oleh sejumlah unsur, salah satunya yaitu komunikasi vertikal-horizontal, yang menjadi

salah satu unsur yang dapat membentuk iklim organisasi yang menyenangkan.

Menurut Theodore (1996:7), bahwa: “lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti hubungan kurang serasi antar guru ikut menyebabkan kinerja menjadi buruk”. Hal ini berarti komunikasi dan interaksi yang terjalin baik dengan anggota organisasi akan dapat mendukung dan memungkinkan segala aktivitas yang ada dalam organisasi tersebut terlaksana dengan baik.

Komunikasi meliputi dua bagian berdasarkan tempat di mana khalayak sasaran berada, yaitu Komunikasi Internal (*Internal Communication*) untuk khalayak anggota organisasi dan Komunikasi Eksternal (*External Communication*) untuk khalayak di luar anggota organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini komunikasi meliputi:

a. Komunikasi internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan, dan sebagainya. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa). Sehubungan dengan penelitian ini yang dimaksud dengan komunikasi internal merupakan komunikasi yang

dilakukan guru dengan siswa, teman, atasan (kepala madrasah), dan rekan kerja (guru).

b. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara anggota organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Dalam penelitian ini, komunikasi eksternal meliputi komunikasi yang dilakukan guru dengan orang tua siswa, komite madrasah dan komunikasi dengan dinas terkait.

4) Penetapan Tujuan

Yaitu penetapan suatu pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak sekarang tetapi untuk dicapai di waktu yang akan datang, melalui kegiatan-kegiatan organisasi. Dalam penelitian ini, penetapan tujuan meliputi :

a. Sifat tujuan yang ditetapkan

Yang dimaksud dengan sifat dari tujuan yang ditetapkan disini adalah bahwa setiap tujuan selalu dirumuskan dan ditetapkan bersama sehingga pencapaiannya pun menjadi tanggung jawab bersama.

b. Proses penetapan tujuan

Yaitu usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi.

5) Pengambilan keputusan

Tekrick dan Nancy Da Silva (dalam A. Nurdin, 2005:71) mengemukakan bahwa bila dalam suatu organisasi semua pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang yang berada di pucuk kepemimpinan, iklim organisasi tersebut adalah iklim kerja dengan tanggung jawab rendah. Hal ini berarti, proses pengambilan keputusan turut menentukan iklim organisasi yang terbentuk.

Pengambilan keputusan merupakan tindakan dalam memilih berbagai alternatif untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Dalam penelitian ini dibatasi meliputi:

- a. Sifat keputusan yang diambil
- b. Proses dari pengambilan keputusan.

B. Konsep Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Perilaku manusia ditimbulkan dengan adanya motivasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Menurut Hasibuan (2001: 183) bahwa motivasi kerja adalah:

Suatu upaya yang harus dilakukan dalam organisasi dengan cara memberikan motif-motif yang terus menerus kepada para pegawai agar dapat bekerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi, yang dicirikan dengan disiplin, semangat kerja, ambisi, kompetensi dan kerja keras.

Dalam definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam motivasi kerja ada beberapa faktor-faktor yang harus diperhatikan. Faktor-faktor tersebut juga menjadi indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah:

a. Disiplin

Merupakan ketaatan (kepatuhan terhadap peraturan atau tata tertib organisasi. Perilaku seorang pegawai yang disiplin ditinjau dari aspek kepatuhan dan ketaatannya terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi, ketepatan waktu seorang pegawai dalam bekerja, menjalankan segala tugas yang diberikan pada pegawai, dan juga pemberian sanksi terhadap pegawai yang melanggar aturan, serta pemberian penghargaan terhadap pegawai yang selalu menegakan disiplin di lingkungan kerjanya.

b. Semangat kerja

Merupakan kemauan dan gairah untuk bekerja dimana organisasi harus berupaya untuk mengkondisikan sistem organisasi yang ada, dibentuk dan diciptakan untuk mampu mengkondisikan para pegawainya terangsang dan terdorong untuk melakukan pekerjaannya

secara optimal. Semangat kerja seorang pegawai dapat dilihat dari aspek ketepatan waktu yang digunakan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan, perasaan senang yang ditunjukkan pegawai saat melakukan pekerjaan, dan pengembangan potensi dan kemampuan terkait dengan bidang keahlian pegawai tersebut.

c. Ambisi

Merupakan kondisi dimana seorang pegawai berkeinginan keras untuk mencapai dan memperoleh sesuatu, harapan atau cita-cita, artinya ada target yang rasional dan positif sesuai dengan kemampuan guna mencapai tujuan lembaga tersebut.

d. Kompetisi

Merupakan persaingan diantarapara pegawai, untuk itu organisasi harus menciptakan suasana yang sehat dalam bekerja, kompetisi pegawai juga dilakukan untuk pemenuhan kebutuhannya. Seorang pemimpin memegang andil yang cukup kuat untuk memotivasi pegawainya dan ini merupakan suatu dasar dalam pencapaian tujuan lembaga. Kompetisi antar pegawai ini dapat dilihat dari suasana yang diciptakan dalam kompetisi secara sehat serta penghargaan/reward yang diberikan bagi pegawai yang berhasil mengikuti kompetisi.

e. Kerja Keras

Yaitu sesuatu usaha yang dilakukan untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Secara umum kerja keras adalah melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dengan sungguh-sungguh sepenuh hati

Motivasi merupakan motif yang dimiliki seseorang untuk bertindak sehingga motif merupakan suatu yang menjadi dasar dari segala perilaku seseorang. Sementara Nitisemito (1996:40) mengartikan “motivasi sebagai usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya”. Dapat diartikan bahwa motivasi menunjukkan dorongan dari usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan, atau untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian tersebut memandang bahwa motivasi merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan semangat dan gairah kerja para pegawai, sehingga organisasi harus berupaya untuk mengkondisikan para pegawainya terangsang dan terdorong untuk melakukan pekerjaannya secara optimal. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu motif atau rangsangan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

2. Karakteristik Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu upaya yang diberikan oleh seseorang dalam melakukan aktivitas kerjanya demi memenuhi kebutuhan hidupnya. Dimana setiap individu yang dapat dikategorikan sebagai pegawai yang memiliki karakteristik tertentu. Menurut Mahmudin (1999: 49) yang mengategorikan karakteristik motivasi kerja pegawai dari segi yang tinggi dan rendah, yaitu:

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi adalah berambisi, bersaing atau berkompetisi, bekerja keras, tekun memperbaiki status sosialnya dan memberikan penilaian tinggi terhadap produktivitas dan kreativitas. Sementara pegawai yang memiliki motivasi rendah yaitu memberikan perilaku yang rendah terhadap hasil kreasi dan hasil yang diperoleh dengan kompetisi apatis dan cenderung memencilkan atau mengundurkan diri.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa seseorang pegawai harus memiliki ambisi artinya ada target yang rasional dan positif sesuai dengan kemampuan, sedangkan dalam kompetisi pegawai yaitu untuk pemenuhan kebutuhannya, seseorang pemimpin memegang andil yang cukup kuat untuk memotivasi pegawainya dan ini merupakan suatu dasar guna mencapai tujuan lembaga. Konsep karakteristik tersebut sekaligus menjadikan indikator dalam penelitian ini diantaranya disiplin, semangat kerja, berambisi, bersaing atau kompetisi, dan memberikan penilaian tinggi terhadap produktivitas dan kreativitas.

3. Teori Motivasi Kerja

Dalam disiplin ilmu psikologi, motivasi mengacu pada konsep yang digunakan untuk memerangkan kekuatan-kekuatan, yang ada dan bekerja pada diri organisme atau individu yang menjadi penggerak dan pengarah tingkah laku individu tersebut. Banyak teori yang mengungkapkan kajiannya terkait dengan pemahaman motivasi, namun dalam hal ini yang akan dikaji sesuai dengan penggolongan teori motivasi yang bisa ditimbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai dimana setiap kegiatan yang dilakukan

seseorang pasti didorong oleh sesuatu dari dalam diri orang tersebut. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Supardi dan Saeful Anwar (2002:47) bahwa motivasi adalah:

Suatu masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan dari setiap organisasi berbeda dimana motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor-faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai, motivasi internal berasal dari pribadi sedangkan motivasi eksternal sebenarnya dibangun dari anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya.

Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tiap-tiap orang tertarik kepada serangkaian tujuan, jika seorang pemimpin harus meramalkan perilaku secara teliti maka ia harus mengetahui sesuatu tentang tujuan pegawai, dan tindakan yang akan diambil dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini didasarkan pada pendekatan motivasi yang dikelompokkan dalam dua katagori diantaranya motivasi eksternal dan motivasi internal yang menjadi penggerak, pengarah tingkah laku, mendukung dan menghentikan perilaku individu tersebut.

a. Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang selanjutnya akan mengarahkan orang tersebut. Dalam suatu organisasi setiap individu akan mempunyai keinginan

dan kebutuhan yang berbeda. Beberapa teori yang ada mencoba mengidentifikasi motivasi-motivasi umum yang selalu dan dalam semua orang. Dengan memahami teori-teori tersebut, manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan-kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkan dan menguntungkan pencapaian tujuan organisasi.

Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum ada kesepakatan diantara para ahli. Namun demikian, psikolog-psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok seperti yang disebutkan pada halaman berikutnya yaitu:

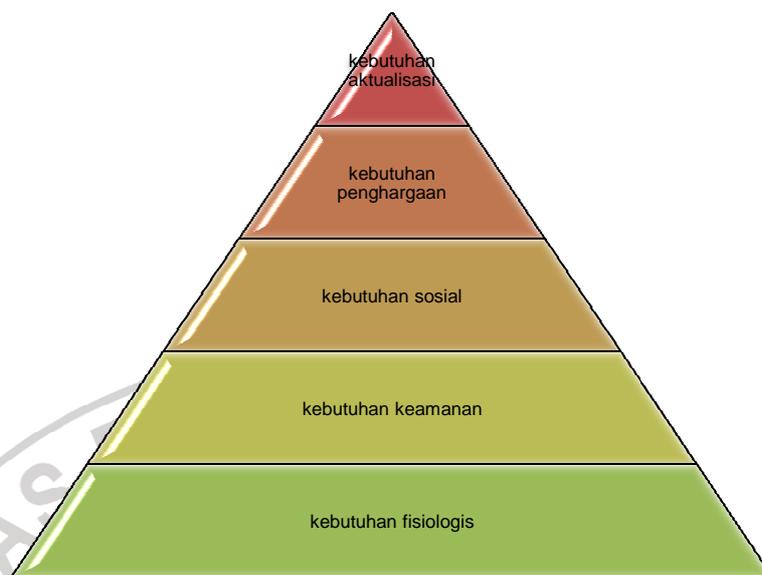
1. Motivasi Fisiologis, merupakan motivasi alamiah (biologis), seperti rasa lapar dan rasa haus.
2. Motivasi psikologis, dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:
 - Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam hubungannya dengan orang lain.
 - Motivasi mempertahankan diri (*ego-defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestasi dan mendapatkan kebanggaan.

- Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation*) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan dari orang lain, memuaskan diri dengan penguasaanya terhadap orang lain.

Dalam motivasi internal dapat menggunakan teori hierarki kebutuhan dari Maslow dan teori motivasi berprestasi dari McClland karena kedua teori tersebut mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu seperti yang disebutkan berikut ini:

1. Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Abraham Maslow yang merupakan seorang psikolog telah mengembangkan suatu teori motivasi manusia yang sangat terkenal pada tahun 1943. Konsep teorinya menjelaskan adanya hierarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dalam kebutuhan manusia. Dimana kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan. Gambar di bawah ini menunjukkan hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow, yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.



Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

Menurut Maslow (Supardi & saeful Anwar, 2005:51), bahwa kebutuhan utama manusia berada pada tingkatan pertama, yaitu fisiologis. Setelah kebutuhan ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ketiga baru terlaksana setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus samapai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima (aktualisasi diri). Kebutuhan-kebutuhan ini saling tergantung (interdependent) dan saling menopang. Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak hilang bila kebutuhan yang tinggi muncul. Semua kebutuhan menjadi bagian kepuasan dalam daerah.

Jadi, bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan tersebut berhenti menjadi motivasi utama perilaku. Kemudian

kebutuhan selanjutnya mendominasi. Tetapi walaupun suatu kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku, hanya intensitas lebih kecil karena kebutuhan-kebutuhan manusia saling tergantung dan saling menopang. Kebutuhan ini dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri, apabila pegawai kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang menyenangkan sebaliknya jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka menunjukkan sikap sebaliknya yaitu perilaku kecewa.

Kelima kebutuhan dasar manusia yang membentuk suatu hirarki, kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1**Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow**

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan rasa lapar, haus, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan (*Safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan maupun pemecatan dari pekerjaan.
3. Kebutuhan sosial (*Social needs*), yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), yaitu kebutuhan akan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikannya.

2. Teori motivasi prestasi dari Mccelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan pada kekuatan yang ada dalam diri manusia adalah motivasi prestasi (*achievement motivation*). McClland (Supardi dan Saeful Anwar, 2002: 51), melalui riset empiris, telah menemukan bahwa para usahawan, scientist dan profesional mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Motivasi prestasi dari seseorang usahawan tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan

yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan (laba) hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan.

Jadi dengan demikian, seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi. Motivasi ini memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu: prestasi (*needs for achievement*), afiliasi (*needs for affiliation*) dan kekuasaan (*needs dor power*), karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

Karakteristik ketiga kebutuhan tersebut dapat diuraikn di bawah ini:

a) Kebutuhan prestasi

Kebutuhan ini tercermin dari keinginan dia mengambil tugas yang dia dapat tanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik.

b) Kebutuhan afiliasi

Kebutuhan ini didasarkan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi

dari pekerjaannya, dia lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, dia berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang lain dalam suasana kerja sama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahannya, ini bukan tergolong motivasi afiliasi, tetapi tergolong motivasi kekuasaan.

c) **Kebutuhan kekuasaan**

Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain. Dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan kebijakan sesuatu organisasi dimana dia menjadi anggota, mencoba membantu orang lain walaupun tidak diminta, dan mencoba membantu orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjadikan reputasi dan kedudukannya sebagai sandaran.

Teori McClelland ini sangat penting dalam mempelajari motivasi, karena motif berprestasi dapat diajarkan untuk mencapai sukses kelompok atau organisasi. Penelitian McClelland menunjukkan bahwa motivasi prestasi dapat diperoleh melalui

latihan dengan mengajarkan seseorang untuk berfikir dan berbuat dengan motivasi prestasi

b. Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal, tetapi justru dikembangkan di atasnya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi suasana kerja seperti gaji, penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab.

Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif atas karyawannya. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahan-bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seseorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif maupun yang negatif. Motivasi yang positif memberikan penghargaan pada pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memberikan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek. Keduanya dapat dipakai oleh manajer. Teori dari McGregor dan Herzberg (Supardi & Saeful anwar, 2005:51) dalam hal ini akan pegawai berusaha mencari sebab adanya rasa puas (*satisfier*) dan rasa tidak puas (*dissatisfier*) dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Berikut ini akan membantu menjelaskan motivasi eksternal.

1. Teori X dan Teori Y dari McGregor

Teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan motivasi eksternal dikembangkan oleh Douglas McGregor. Beliau merupakan seorang psikolog sosial Amerika, dalam proyek risetnya yang meneliti tentang motivasi dan perilaku umum pada anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut dengan nama teori X dan teori Y.

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Anggapan yang didasari teori X adalah:

- a. Rata-rata para pekerja itu malas, tidak bekerja dan akan menghindarinya bila dapat.
- b. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja, maka harus dipaksa dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Rata-rata para pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan dirinya di atas segala-galanya.

Namun teori X tidak dapat menjawab seluruh fakta-fakta yang ada yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu McGregor menjawabnya dengan teori Y, sebenarnya kodrat perilaku manusia

tidak sesuai dengan anggapan teori X. Mereka berperilaku tertentu dalam organisasi. Anggapan dari teori Y adalah:

- a. Usaha fisik dari mental yang dikeluarkan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- c. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- d. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya dan tidak hanya digunakan sebagian.

Anggapan-anggapan dari teori Y ini dapat lebih mengarahkan tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan menaikkan kemungkinan terpenuhinya kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Dasar utama teori Y adalah integrasi, para pegawai dapat mencapai tujuan mereka sendiri melalui sumbangannya dalam tercapainya tujuan organisasi dimana dia mengikatkan dirinya.

2. Teori motivasi “Higienis” dari Herzberg

Teori yang dikemukakan oleh Federick Herzberg dan kelompoknya, suatu tim dari “*Psychological Service Pittsburgh*”, yaitu teori motivasi higienis (*Motivation-Hygiene Theory*) atau

sering disingkat dengan teori M-H atau teori dua faktor. Ini adalah teori motivasi eksternal mengenai bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang diproduksi kepuasan kerja (*job dissatis faction*). Penelitian dilakukan dengan wawancara dengan lebih dari dua ratus akuntan dan insinyur dari Pittsburgh.

Berdasarkan hasil penelitiannya, telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu “motivasi” atau “pemuas” (*satisfiers*) dan “faktor higienitas” atau “*dissatisfiers*”. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab. Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya tugas yang lebih menantang, lebih banyak tuntutan kesempatan untuk menjadi lebih ahli dan mengembangkan kemampuan ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor-faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

Kelompok faktor lainnya, faktor higienis, dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja, tetapi justru sebaliknya sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah kondisi/suasana kerja, hubungan antara pribadi, teknik pengawasan, gaji serta kebijaksanaan dan administrasi perusahaan. Perbaikan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan

dorongan kerja. Faktor higienis tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi. Faktor ini hanya berfungsi sebagai suatu landasan bagi semangat kerja.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawan adalah bahwa faktor higienitas mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Sedangkan motivasi membantu individu senang dengan pekerjaannya. Disini manajer harus memahami faktor-faktor apa yang menyebabkan karyawannya senang atau tidak senang.

Sebagai seorang pemimpin dapat memilih antara tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari Maslow, motivasi-motivasi dari Herzberg atau anggapan-anggapan teori Y dari Mcgregor untuk memotivasi pegawainya. Semuanya mempunyai bidang yang sama bagaimanapun ketiga teori ini relevan untuk mempelajari motivasi.

4. Asas-asas Motivasi kerja

Dalam motivasi kerja terdapat beberapa asas yang harus diperhatikan. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1995: 162) bahwa yang jadi asas-asas motivasi kerja dalam pencapaian suatu tujuan adalah sebagai berikut:

a. Asas Mengikutsertakan

Adalah mengajak ban untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam

proses pengambilan keputusan-keputusan. Dengan cara ini bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Adalah akan meningkatkan menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi ini maka motivasi kerja bawahan

c. Asas Pengakuan

Adalah memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas partisipasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

d. Asas Wewenang yang didelegasikan

Adalah mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan, dan kreatifitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Adalah memotivasi dengan mengemukakan keinginan dan harapan kita kepada mereka dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Dengan demikian asas motivasi yang diterapkan harus sesuai dengan kondisi lembaga dan yang diharapkan pegawai, sehingga

motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan semangat kerja dan pencapaian tujuan dalam lembaga tersebut.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja juga dapat tumbuh dengan sendirinya, motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang dipenuhi oleh berbagai faktor. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles (Wahjosumidjo, 1992: 193) ada tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- a. Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*)
- b. Tingkat dan jenis pekerjaan (*job Characteristic*)
- c. Lingkungan kerja (*work situation Characteristics*)

Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi kerja agar mampu mendorong tercapainya produktivitas kerja secara optimal. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengarahkan interaksi faktor-faktor karakteristik individu, karakteristik lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan.

Sedangkan Peterson dan Plowman (hasibuan, 2001: 142) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor sebagai berikut:

a. Keinginan untuk hidup (*The Desire To Live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan kehidupan.

b. Keinginan untuk suatu posisi (*The desire For Position*)

Keinginan untuk suatu posisi drngan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia kedua dan hal ini meruapakn salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

c. Keinginan untuk kekuasaan (*The Desire Fot Power*)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong manusia untuk bekerja.

d. Keinginan akan pengakuan (*The desire For Recognition*)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja memiliki keinginan dan kebutuhan tertentu dan pengharapan dari hasil kerjanya.

6. Teknik Memotivasi Kerja

Menurut pendapat Nitisemito (1996:43) bahwa teknik untuk memotivasi seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara agar tujuan dari lembaga tersebut dapat tercapai diantaranya yaitu:

a. Pemberian gaji yang cukup

Memotivasi seseorang pegawai dapat dilakukan dengan cara memberi gaji yang cukup. Melalui gaji yang cukup maka pegawai akan termotivasi untuk bekerja karena ia merasa dihargai sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang dikerjakannya. Pemberian gaji yang cukup itu selain uang dapat pula berupa jaminan kesehatan dan fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

b. Memperhatikan kebutuhan sosial

Pimpinan harus mampu mengkondisikan hubungan kerja yang kondusif. Artinya dalam hal ini kehidupan organisasi harus terjalin melalui komunikasi yang sehat antara pemimpin dan pegawai, maupun pegawai dengan pegawai sehingga mampu menjalin kerjasama yang solid.

c. Sekali-kali menciptakan suasana santai

Pimpinan harus mampu menormalkan kebosanan dan ketegangan bagi pegawai. Cara yang dilakukan dapat melalui pengkondisian kerja yang memberikan kenyamanan secara bervariasi atau membuat program rekreasi.

d. Memperhatikan harga diri

Setiap manusia memiliki kedudukan yang sama, untuk itu mereka ingin selalu dihargai dalam berbagai hal oleh orang lain. Sama halnya dengan suatu organisasi bahwa setiap anggota layak untuk dihargai dan diakui keberadaannya.

e. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Organisasi harus dapat memberikan posisi pekerjaan sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Hal tersebut didasari oleh anggapan bahwa motivasi seseorang pegawai dalam bekerja akan dapat diukur oleh sejauh mana minatnya terhadap pekerjaan tersebut.

f. Memberikan kesempatan untuk maju

Pimpinan harus memotivasi pegawainya dengan memberikan suatu harapan yang dapat dijadikan acuan dan sasaran pegawai dalam bekerja. Pegawai akan merasa termotivasi dalam bekerja jika apa yang ia lakukan akan memberikan sesuatu yang lebih baik dalam kehidupan karir.

g. Memperhatikan perasaan aman para pegawainya untuk menghadapi masa depan

Organisasi harus mampu menciptakan rasa aman terhadap pegawainya. Salah satunya dengan memberikan tunjangan kepada para pegawai jika kelak pegawai tersebut tidak dapat bekerja lagi, sehingga masa depannya tidak akan terbengkalai.

h. Mengusahakan loyalitas karyawan

Dengan kesetiaan pegawai terhadap lembaga akan menimbulkan tanggung jawab dan menciptakan kegairahan dan semangat kerja. Upaya untuk dapat menimbulkan loyalitas terhadap lembaga, harus merasa senasib sepenangungan seperti kemajuan dan kemunduran perusahaan dirasakan oleh semua pihak.

i. Sekali-kali mengajak pegawai berunding

Pegawai hendaknya diikutsertakan dalam merumuskan suatu kebijakan lembaga. Hal ini penting untuk menjalin suatu kesepakatan sehingga mendukung terhadap kenyamanan pihak lembaga dan pegawai dalam menjalankan program lembaga.

j. Memberi insentif

Pemberian insentif hendaknya relevan dengan pengorbanan yang telah diberikan. Melalui pemberian insentif memungkinkan pegawai lebih termotivasi lagi dalam melakukan pekerjaannya untuk lebih baik.

k. Fasilitas yang menyenangkan

Dengan adanya fasilitas yang memadai dalam bekerja, tentunya hal ini sangat memungkinkan pegawai untuk lebih termotivasi dalam bekerja, karena fasilitas merupakan salah satu faktor penunjang dapat membantu pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

C. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru

Lembaga permadrasahan merupakan suatu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat berbagai unsur manusia yang memiliki nilai, prinsip, dan motif yang berbeda-beda, serta saling berinteraksi dan mempengaruhi, dan kemudian membentuk iklim organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, manusia yang bekerja pada organisasi perlu disubstitusi dengan berbagai

stimulus dan fasilitas yang mampu memotivasi dan meningkatkan produktivitas kerja.

Iklm organisasi madrasah merupakan suatu bentuk penilaian yang dipersepsikan oleh setiap individu yang ada dalam organisasi. Persepsi akan berbeda-beda pada setiap individu, tergantung pada bagaimana individu memandang suatu organisasi.

Iklm organisasi mencakup iklim kerja dan lingkungan kerja. Iklm ini nantinya akan berdampak pada kinerja guru. Baik buruknya iklim organisasi akan berdampak dan berkontribusi terhadap efektif tidaknya kinerja guru, karena iklim organisasi akan mempengaruhi motivasi dan perilaku dalam organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Keith Davis dan John W. Newstrom (1996: 23) menyatakan bahwa "Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklm mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan."

Iklm organisasi madrasah dalam penelitian ini memiliki beberapa indikator, yakni: motivasi, pengendalian, komunikasi dan interaksi, iklim kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan penetapan tujuan. Indikator-indikator ini akan dipersepsikan oleh guru, untuk mengukur dan menilai bagaimana iklim organisasi di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Ciwidey kab. Bandung.

Di madrasah sebagai salah satu lembaga penyelenggara pendidikan, kondisi lingkungan dan iklim organisasi madrasah harus diciptakan sedemikian rupa sehingga guru merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengelola pembelajaran. Dengan iklim organisasi madrasah yang mendukung akan meningkatkan motivasi kerja guru sehingga kinerja guru pun akan meningkat.

Iklim organisasi yang kondusif sangat berpengaruh terhadap motivasi guru dalam melakukan proses pembelajaran yang berkualitas. Dengan adanya iklim organisasi yang kondusif maka secara langsung akan dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam proses pembelajaran.

Miftah Thoha (2002: 177) mengemukakan bahwa “motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku organisasi.” Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja juga didasari atas teori yang dikemukakan oleh Keith Davis dan John W. Newstrom (1996: 23) menyatakan bahwa “Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan.”

Jadi dalam upaya mencapai keberhasilan dan pencapaian tujuan pendidikan khususnya pendidikan formal, madrasah dituntut untuk menciptakan iklim yang kondusif di madrasah, iklim organisasi madrasah ini merupakan kondisi yang memungkinkan perilaku guru menjadi termotivasi atau menjadi tidak termotivasi untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan peranannya dalam proses pembelajaran. Hasibuan mengemukakan (1995:

183) bahwa: “motivasi sebagai keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi”. Motivasi merupakan aspek yang mempengaruhi kinerja seorang guru karena kapasitas guru untuk bekerja melaksanakan tugas dan peranannya dipengaruhi oleh sejauhmana dorongan yang ada untuk memaksa guru untuk bekerja. Motivasi sebagai motor penggerak untuk menghasilkan produktivitas kerja atau kinerja guru. Oleh karena itu salah satu prasyarat dalam mencapai motivasi guru yang tinggi, maka iklim organisasi madrasah harus diperhatikan oleh pimpinan madrasah atau kepala madrasah tersebut sehingga tercipta keselarasan dan hubungan yang harmonis. Dimana guru membutuhkan iklim yang kondusif dan madrasah pun memerlukan guru yang memiliki motivasi kerja tinggi dalam memberikan yang terbaik terhadap organisasinya.

Iklim organisasi madrasah, sebagaimana dipaparkan di atas akan memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja guru. Bagaimana suasana atau iklim organisasi yang dibentuk oleh beberapa indikator di atas akan memberi sumbangan atau masukan terhadap motivasi kerja guru, dengan tersediaan berbagai fasilitas dan terpenuhinya kesejahteraan guru akan berkontribusi besar terhadap peningkatan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas dan peranannya.

Kontribusi yang diberikan oleh iklim organisasi madrasah tergantung pada bagaimana kondisi lingkungan kerja. Semakin kondusif iklim organisasi maka kontribusi yang diberikan akan semakin membantu guru dalam

meningkatkan motivasi kerja guru, sehingga guru akan melakukan tugas dan peranannya dengan baik.

Kualitas lingkungan kerja yang baik, ditandai dengan kepemimpinan yang baik, motivasi yang tinggi, komunikasi dan interaksi yang harmonis, proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan yang demokratis, nantinya akan berdampak pada tingginya motivasi dan kepuasan kerja guru. Sehingga kualitas pembelajaran yang dihasilkan sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Iklm organisasi madrasah merupakan gambaran sifat atau kualitas lingkungan kerja, yang senantiasa dibuat nyaman untuk mendukung segala aktivitas yang berlangsung di madrasah. Iklm organisasi madrasah yang kondusif dapat memotivasi guru nantinya akan berdampak pada peningkatan etos kerja dan kepuasan kerja guru.