

## **PENGARUH MOTIVASI KERJA, KONFLIK PERAN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMP BHRUL MAGHFIROH MALANG**

Oleh  
**Eny Lestari Widarni**  
Prodi Manajemen STIEKN Jaya Negara Malang

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru secara simultan dan parsial di SMP Bahrul Maghfiroh Malang. Lokasi penelitian ini berada di SMP Bahrul Maghfiroh Malang. Responden penelitian ini adalah guru di sekolah tersebut sebanyak 17 orang. Data diambil dari kusioner yang telah disebarakan kepada guru-guru. Variabel penelitian adalah variabel bebas yaitu motivasi kerja, konflik peran, kepuasan kerja, dan Variabel terikat adalah kinerja guru. Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linier berganda, Uji hipotesis secara simultan menggunakan Uji F dan secara parsial menggunakan uji t.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. Variabel motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru. Variabel konflik peran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru.

***Kata kunci: motivasi kerja, konflik peran, kepuasan kerja, dan kinerja guru***

### **PENDAHULUAN**

Tugas utama seorang guru adalah mendidik para peserta didiknya. Menurut undang undang no 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 6 mengatakan bahwa kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa pada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, caka, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Selanjutnya guru juga harus menjalankan fungsi organisasi sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 19 Tahun 2007 Pasal 1 bahwa satuan pendidikan wajib memenuhi standard pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional. Peraturan tersebut selanjutnya di jabarkan jika struktur organisasi sekolah/madrasah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan.

Setiap tindakan guru dalam organisasi pendidikan tentunya memiliki motivasi tertentu. Menurut Gultekin (2014) menyebutkan jika motivasi terkait dengan bagian komplek dari perilaku fisik dan mental. Motivasi guru membuat guru melakukan sesuatu (mungkin bernilai atau tidak bernilai) untuk mencapai

tujuan mereka. Kemudian Sunyoto (2013) mengatakan motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya.

Lebih dari itu, dalam sebuah organisasi yang sering terjadi antar guru adalah konflik peran, dimana mengharuskan setiap orang sering kali ditugaskan untuk melakukan hal diluar tugas pokok dan kemampuannya. Sunyoto (2013) mendefinisikan konflik sebagai ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersamaan. Dibalik itu mereka mempunyai status, tujuan, dan persepsi yang berbeda. Kemudian Mc Shane (2005) menjelaskan konflik adalah sebuah proses dimana satu kelompok merasa bertentangan dengan kelompok lain.

Oleh karena itu muncul perselisihan antara harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Sebagai contoh seorang guru bahasa inggris yang diberi tugas tambahan mengajar olahraga dan tugas fungsional sebagai bendahara. Lazimnya orang tersebut mendapat jam mengajar bahasa inggris dan tugas sebagai waka humas yang lebih cocok dengan kompetensinya. Hal ini nantinya akan berkaitan juga dengan kepuasan para guru dalam bekerja serta kinerjanya.

Kepuasan kerja merupakan sebuah bentuk sikap guru terhadap apa yang mereka peroleh dan lakukan dalam sebuah organisasi sekolah. Armstrong (2009) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan manusia tentang apa yang mereka kerjakan. Sikap positif mengarah pada tindakan untuk melaksanakan tindakan kerja dengan tepat, dan itu disebut kepuasan kerja. Sikap negatif mengacu pada ketidakpuasan dalam pekerjaan.

Pekerjaan ganda atau tugas yang tak sesuai dengan kompetensi guru, lazimnya akan membuat kepuasan kerja mereka akan menurun. Walaupun demikian, tidak selamanya hal tersebut terjadi. Penelitian yang dilakukan Merz dalam Peters (2013) menemukan hasil yang mengejutkan jika beban kerja berlebihan seorang guru bukanlah indikator utama dalam hal kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, pekerjaan ganda belum tentu menurunkan tingkat kepuasan kinerja guru yang nantinya akan berdampak juga terhadap kinerja mereka.

Kinerja merupakan output dari rencana dan hal-hal yang tercapai menurut standart tugas yang telah ditentukan. Menurut Armstrong (2009) kinerja adalah apa yang telah diraih dan bagaimana cara meraihnya. Kinerja guru merupakan perwujudan nyata dari aspek-aspek yang mempengaruhinya. Kinerja guru akan sangat berperan besar pada kemajuan anak didik dan organisasi sekolah.

Peneliti melakukan riset di lembaga pendidikan yakni SMP Bahrul Maghfiroh Malang yang merupakan sekolah dan mengalami proses berkembang untuk menjadi organisasi mampu mencapai top level.

SMP Bahrul Maghfiroh merupakan pendatang baru di dunia pendidikan Kota Malang. Sekolah yang telah berdiri sejak tahun 2011 ini terus melakukan perubahan dan inovasi untuk menjadi lembaga pendidikan yang unggul. Salah satunya meningkatkan kemampuan guru dengan memberikan pelatihan-pelatihan, melengkapi fasilitas, peningkatan kesejahteraan guru, dan lain sebagainya. Hal itu ditunjukkan agar para guru mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Hal tersebut nampaknya berhasil dengan diraihnya prestasi masuk 3 besar juara

Lomba Penelitian Ilmiah Remaja selama 2 tahun berturut-turut, kelulusan selalu 100%, juara lomba banjari, dan lainnya. Tetapi, semua itu belum terlengkapi semuanya sesuai goal setting organisasi dan hal ini pastinya berpengaruh pada motivasi guru, sehingga peningkatan pemberian motivasi harus terus diupayakan.

Selain itu, guru yang ada di SMP Bahrul Maghfiroh memiliki beban tugas ganda, yaitu mengajar (memberikan materi pelajaran), mendidik (membentuk karakter dan akhlak anak didik menjadi mulia), dan menjalankan peran organisasi. Bahkan ada beberapa guru yang harus mengajar dua mata pelajaran yang berbeda, salah satu alasan utamanya adalah efisiensi pengeluaran biaya operasional dan perencanaan program sekolah yang masih belum maksimal. Dampaknya, ditengah masa proses pembelajaran dan keorganisasian banyak hal yang tak terduga terjadi tanpa antisipasi sebelumnya. Tentunya hal ini akan memicu konflik peran di samping mereka juga harus menjabat sebagai kepek, wakasek, bendahara, dan sebagainya. Konflik yang muncul menyebabkan adanya dua kemungkinan, yaitu meningkatkan kinerja mereka atau malah melemahkannya.

Konflik yang muncul baik positif maupun negatif, pasti memunculkan sikap kepuasan kerja bagi para guru. Kepuasan itu mengantarkan pada kinerja mereka yang mungkin baik tapi juga bisa buruk. Sehingga sekolah ini nantinya semakin bertambah maju atau sebaliknya. Oleh sebab itu, penulis ingin meneliti keterkaitan ketiga faktor tersebut dengan kinerja guru di SMP Bahrul Maghfiroh berdasarkan realita dan kondisi lapangan yang telah dijelaskan.

## **Landasan Teori**

### **Motivasi Kerja**

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Muchlas (2008) mengatakan motivasi adalah hasil interaksi antara individu dengan situasinya. Seorang guru yang sudah bosan bekerja mulai pagi hingga sore di depan layar, masih saja bersemangat menonton tim sepakbola kesanyanya bermain tanpa rasa kantuk malah justru bahagia.

Sedangkan menurut Robbins (2013) motivasi adalah perhitungan terhadap intensitas, tujuan, dan ketekunan seseorang dalam usahanya untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Intensitas mendeskripsikan seberasa keras usaha seseorang. Tujuan merupakan kebaikan yang dapat mempengaruhi organisasi. Ketekunan merupakan bagaimana seseorang menjaga usahanya.

Sunyoto (2013) menjelaskan motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong kegiatan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja

guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja guru akan mensuplai energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

### ***Teori-Teori Motivasi***

Teori-teori motivasi kerja banyak lahir dari pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Jadi teori-teori ini perlu bagi organisasi dalam memahami guru dan mengarahkan mereka untuk menyukseskan tujuan organisasi.

1) Teori motivasi dua faktor atau teori Motivasi Higienis oleh Fredrick Herzberg.

Herzberg dalam Muchlas (2008) berpendapat bahwa ada dua faktor ekstrinsik dan instrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan faktor instrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu.

Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivator meliputi: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

- a) Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan "*need*" dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- b) Pengakuan (*recoqnition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.
- c) Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggungjawab dibidang pekerjaan yang ditangani.
- d) Kemajuan (*advencement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).
- e) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
- f) Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier.

2) Teori motivasi prestasi kerja David Mc Clelland.

Mc Clelland dalam Sunyoto (2013) berpendapat bahwa guru mempunyai energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan yaitu:

- (a) Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat;
- (b) Harapan dan keberhasilannya; dan
- (c) Nilai insentif yang terletak pada tujuan.

Berdasarkan pada dua teori di atas, maka pada penelitian ini yang sesuai adalah teori dua faktor Herzberg untuk yang motivator. Karena Herzberg mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Herzberg mengatakan bahwa

memberikan seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang baik tidak dapat memotivasinya karena kebutuhan tingkat rendah dapat dipenuhi secara cepat. Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak hanya sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan. Indikator dalam penelitian ini meliputi:

- a) Kebutuhan akan Prestasi;
- b) Kebutuhan akan pengakuan;
- c) Pekerjaan itu sendiri;
- d) Tanggung jawab
- e) Kebutuhan untuk berkembang atau kemajuan.

### ***Kedudukan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja***

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika guru mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

### **Konflik**

Konflik merupakan ketidak sesuaian ide atau tindakan baik yang terjadi antar individu, antar kelompok, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok untuk tujuan tertentu. Menurut Robbins (2013) konflik adalah sebuah usaha dimana satu pihak sengaja membuat kegiatan negatif yang bertujuan untuk menghalangi pihak lain karena tidak dianggap satu tujuan. Kemudian, Indrawijaya (2010) menjelaskan konflik dalam pengertian yang sangat luas dapat diartikan sebagai segala macam bentuk hubungan antarmanusia yang bersifat berlawanan. Konflik merupakan tindakan kontradiksi yang terjadi dalam organisasi yang bermula dari perbedaan tujuan, ideologi, atau realisasi.

Ada 4 pandangan tentang konflik, Robbins (2013) mendeskripsikan yang pertama adalah *pandangan tradisional (the traditional view)* yang berasumsi jika semua konflik akan mengakibatkan hal yang buruk dan harus dihindari. Konflik yang terjadi merupakan hasil dari komunikasi yang lemah, rendahnya sikap keterbukaan, dan rendahnya sikap percaya pada orang lain, serta kesalahan kepala sekolah dalam menanggapi aspirasi dan keluhan guru. Kedua, pandangan interaksi (*interactionist view*) mempercayai jika konflik tidak hanya memberikan hal positif pada organisasi, tetapi juga terkadang memberikan dampak yang efektif untuk kinerja organisasi. Konflik memang tidak bisa dihindari dan seringkali menimbulkan kerugian, namun dibalik itu semua ada banyak hal positif yang bisa dimanfaatkan untuk kemajuan organisasi. Ketiga, konflik fungsional (*fuctional conflict*) yaitu konflik yang dapat mendukung tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Terakhir adalah konflik disfungsional

(*disfuctional conflict*) konflik yang merugikan dan menghalangi tujuan organisasi.

### **Tipe atau Jenis Konflik**

Ada tiga tipe konflik menurut Robbins (2013), yaitu:

- a. Konflik Tugas (*task conflict*) terkait dengan tugas dan tujuan dalam pekerjaan.
- b. Konflik Hubungan (*relationship conflict*) yang berfokus pada hubungan interpersonal.
- c. Konflik Proses (*Process conflict*) terkait dengan bagaimana suatu pekerjaan diselesaikan.

Selanjutnya Sunyoto (2013) menambahkan beberapa jenis konflik:

- a. Konflik peran

Terdapatnya berbagai jenis peranan pada satu posisi yang menyebabkan terjadinya konflik peranan, karena seorang yang menerima pesan peranan yang tidak sesuai.

- b. Konflik Antarperanan

Peranan ganda inilah yang menimbulkan terjadinya konflik antar peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang harus memainkan berbagai macam peranan pada kelompok yang berbeda.

### **Konflik Peran atau Tugas Guru**

Tugas utama seorang guru adalah mendidik peserta didiknya. Namun, keberadaannya dalam lingkungan organisasi yang disebut sekolah mengharuskan mereka untuk menjalankan fungsi organisasi dan administratif seperti yang tercantum dalam Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang sistem pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, mereka harus menjabat sebagai kepala sekolah, wakasek, bendahara, wali kelas, pembina OSIS, kepala perpustakaan, atau kepala laboratorium. Disamping itu, latar belakang pendidikan guru yang bermacam-macam dan kurangnya ilmu administratif akan berdampak pada kinerja mereka saat menjalankan jabatan.

Terlebih lagi, kuota mengajar sebanyak 24 jam mengajar perminggu, mengakibatkan mereka diberi tugas tambahan untuk mengampu mata pelajaran yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Contohnya, guru olahraga yang dapat 20 jam perminggu di tambah dengan mengajar pelajaran prakarya 4 jam perminggu agar kuota terpenuhi. Kemudian, tanggung jawab moral juga harus diemban oleh seorang guru. Guru dinggap sebagai orang tua disekolah, sehingga mereka memiliki kewajiban untuk menata moral ada didiknya mulai dari anak yang menurut sampai yang nakal (Churiah 2011). Sehingga, peserta didik mereka memiliki keilmuan tinggi dan akhlak yang mulia.

### **Kepuasan Kerja**

Kata *kepuasan* berasal dari kata *puas* merupakan kata sifat, yang setelah diberi awalan "ke" dan akhiran "an" berubah menjadi kata benda (nomina abstrak), yaitu kepuasan. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, Poerwadarminta, kata puas berarti merasa senang (lega, kenyang, dsb), karena sudah merasa secukup-cukupnya atau sudah terpenuhi hasrat hatinya. Jadi maksud dari

kepuasan ialah perasaan senang. Kata kepuasan dalam bahasa Inggris diterjemahkan dengan kata *satisfaction*.

Konsep atau teori tentang kepuasan kerjaitu sendiri menurut para pakarsesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing. Robbins(2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Senada dengan itu, Dinoka (2014) menjelaskan kepuasan kerja sebagai hasil perasaan guru terhadap taksiran dari apa yang mereka kerjakan.Selanjutnya, Aziri (2011) menyatakan kepuasan kerja adalah kombinasi perasaan positif dan negatif yang guru rasakan berkaitan dengan pekerjaan.Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relative dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.

### ***Pengaruh Kepuasan Terhadap Ketidakpuasan Kerja***

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robins (2013) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) *Exit* ,Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- 2) *Voice* , Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, *mendiskusikan* masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- 3) *Loyalty* ,Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu *kondisi* untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
- 4) *Neglect*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif *membiarkan* kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

### **Kinerja Guru**

#### ***Pengertian Kinerja Guru***

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang.Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut.Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.

Prestasi bukan berarti banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tetapi suatu keberhasilan yang salah satunya nampak dari suatu proses belajarmengajar.Untuk mencapai kinerja maksimal, guru harus berusaha mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya dan juga memanfaatkan serta menciptakan situasi yang ada dilingkungan sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya secara memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

### **Tugas Pokok Dalam Pembelajaran**

Guru berhadapan dengan siswa adalah pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik terutama pada saat proses belajar berlangsung. Guru diharapkan memiliki ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi siswanya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa.

Sebagai seorang profesional, guru memiliki lima tugas pokok, merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling.

### **Kriteria Kinerja Guru**

Keberhasilan guru seseorang bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah mencapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam pedoman pelaksanaan kinerja guru tahun 2010 yang berbunyi:

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- a. kompetensi pedagogik
- b. kompetensi kepribadian
- c. kompetensi profesional
- d. kompetensi sosial

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

#### **a. Faktor Kemampuan**

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

### *b. Faktor Motivasi*

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

McClelland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Selanjutnya McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu, memiliki tanggung jawab pribadi tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **Hipotesis Penelitian**

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah di kemukakan dalam penelitian ini, maka dapat dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Bahrul Maghfiroh Malang.
2. Konflik Peran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Bahrul Maghfiroh Malang.
3. Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Bahrul Maghfiroh Malang.
4. Motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Bahrul Maghfiroh Malang

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas adalah motivasi kerja (1), konflik peran (2) dan kepuasan kerja (X3), sedangkan variabel terikat adalah kinerja guru (Y).

Populasi dalam penelitian ini sekaligus sampel yang digunakan untuk penelitian yakni 17 guru SMP Bahrul Maghfiroh. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar dan mudah untuk diteliti.

Untuk mendapatkan data dan informasi, peneliti menggunakan data primer yang berupa survei (angket atau kuesioner) dan wawancara serta data sekunder internal (data perangkat pembelajaran, absen dan prestasi guru).

Teknik analisa data menggunakan analisa regresi linier berganda, Uji hipotesis secara simultan menggunakan Uji F dan secara parsial menggunakan uji t.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Signifikansi (Hipotesis)

#### Uji Signifikansi Simultan

Pengujian signifikansi simultan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Kriteria pengujian menyatakan jika probabilitas  $< level\ of\ significance$  ( $\alpha$ ) maka terdapat pengaruh signifikan secara simultan motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Pengujian signifikansi secara simultan menghasilkan nilai  $F_{hitung} = 24.485$  dengan probabilitas 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas  $< level\ of\ significance$  ( $\alpha=5\%$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

#### Uji Signifikansi Parsial

Pengujian signifikansi parsial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Kriteria pengujian menyatakan jika probabilitas hitung  $< level\ of\ significance$  ( $\alpha$ ) maka terdapat pengaruh signifikan secara individu pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, pengaruh konflik peran terhadap kinerja guru, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

##### a. Uji Signifikansi *Parsial* antara Motivasi kerja terhadap Kinerja Guru

Pengujian signifikansi secara parsial variabel motivasi kerja menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 2.817 dengan probabilitas sebesar 0.015. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas  $< level\ of\ significance$  ( $\alpha=5\%$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

##### b. Uji Signifikansi *Parsial* antara Konflik Peran terhadap Kinerja Guru

Pengujian signifikansi secara parsial variabel konflik peran menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar -3.454 dengan probabilitas sebesar 0.004. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas  $< level\ of\ significance$  ( $\alpha=5\%$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan konflik peran terhadap kinerja guru.

##### c. Uji Signifikansi *Parsial* antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Pengujian signifikansi secara parsial variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 3.960 dengan probabilitas sebesar 0.002. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas  $< level\ of\ significance$  ( $\alpha=5\%$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

##### d. Uji Signifikansi *Parsial* antara Konstanta terhadap Kinerja Guru

Selanjutnya pengujian signifikansi secara parsial variabel konstanta menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 2.347 dengan probabilitas sebesar 0.035. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas  $< level\ of\ significance$

( $\alpha=5\%$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara parsial konstanta terhadap kinerja guru.

### Model Empirik Regresi Linier

Persamaan regresi dari hasil estimasi analisis regresi linier adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

$$Y = 1.374 + 0.404 X_1 - 0.287 X_2 + 0.558 X_3$$

Persamaan ini menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 1.374 mengindikasikan bahwa apabila variabel motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja bernilai konstan (tidak berubah) maka besarnya perubahan kinerja guru sebesar 1.374.
2. Koefisien motivasi kerja sebesar 0.404 mengindikasikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.
3. Koefisien konflik peran sebesar -0.287 mengindikasikan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Hal ini berarti semakin tinggi konflik peran maka cenderung dapat menurunkan kinerja guru.
4. Koefisien kepuasan kerja sebesar 0.558 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

### Pengaruh Dominan

Pengaruh dominan variabel bebas terhadap variabel terikatnya dapat dilihat melalui *standardized coefficient* yang paling besar. Hasil estimasi yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki koefisien standardisasi terbesar adalah variabel kepuasan kerja sebesar 0.540. Dengan demikian kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja guru.

### Pembahasan

Berdasarkan analisis penelitian dapat dibuktikan jika motivasi kerja (X1), konflik peran (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara simultan maupun parsial, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Tidak bisa dipungkiri jika motivasi akan memberikan dampak besar kepada kinerja guru. Gaji yang besar bukan faktor tunggal yang mampu mendorong kinerja. Berdasarkan penelitian ini guru di SMP Bahrul Maghfiroh akan lebih termotivasi jika faktor instrinsik mereka lebih terpenuhi seperti yang diungkapkan *Herzberg* dalam teorinya.

Guru akan bekerja maksimal dan merasa puas jika mereka mendapatkan penghargaan jika berprestasi, mendapat supervisi dari kepala sekolah, dan mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan prestasi mereka sehingga mereka memiliki karir yang terus meningkat. *Mc Clelland* mengungkapkan bahwa kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan akan mampu mendorong guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Oleh sebab itu gaji yang cukup, lingkungan kerja yang baik, hubungan kepala sekolah dan guru yang hangat serta saling support merupakan hal dasar yang

memang harus dipenuhi. Jika tidak mereka akan merasa tidak puas dan menurunkan kinerjanya. Namun, jika hal tersebut telah dilakukan, kemudian kepala sekolah mampu memberikan penghargaan atas prestasi guru, melakukan bimbingan atau supervisi guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan pemberian tugas yang sesuai dengan kapasitas guru maka faktor-faktor itu mampu memberikan motivasi yang kuat untuk memberikan dorongan pada guru agar kinerjanya lebih maksimal.

Konflik peran atau konflik tugas guru pastinya akan berdampak pada kinerja mereka. Guru di SMP Bahrul Maghfiroh mayoritas harus melakukan tugas ganda. Contohnya kepala sekolah juga diwajibkan mengajar meski jam tidak sebanyak guru biasa dan guru PAI yang merangkap mata pelajaran Pkn. Tentunya berdasarkan hasil analisa terbukti bahwa tugas ganda yang di alami guru akan berdampak pada kinerja mereka meskipun hal itu pengaruhnya tidak sebesar variabel lain dalam penelitian ini.

Guru di SMP Bahrul Maghfiroh menjadikan konflik sebagai sebuah tantangan untuk bekerja lebih baik walaupun demikian fakta ini akan tetap mempengaruhi kinerja mereka untuk mencapai tujuan dan hasil yang telah ditargetkan. Menurut Robbins (2013) mengemukakan salah satu penyelesaian konflik yakni dengan cara kolaborasi. Guru di SMP ini saling nertukar pikiran dan membantu satu sama lain untuk menyelesaikan konflik yang mereka hadapai.

Jadi dari konflik yang di hadapi Guru SMP Bahrul Maghfiroh mampu memberikan hasil yang positif untuk semua pihak, karena mereka semua bertekad untuk memajukan organisasi bersama. Hal itu sama seperti yang di ungkapkan Sunyoto (2013) semua pihak guru yang mempunya tugas ganda sama-sama diuntungkan. Namun tetap harus di cemati jika konflik peran yang mereka hadapi semakin besar tentu saja pengaruhnya terhadap kinerja mereka juga akan tinggi.

Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang mempengaruhi kinerja guru. Dari analisa dapat di kemukakan bahwa tingkat kepuasan guru sudah bisa dikatakan tinggi. Oleh karena itu mereka mampu menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Robbins (2013) Kepuasan kerja guru merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan sekolah. Sehingga, faktor-faktor pendorong kepuasan kerja memang harus ditingkatkan.

Mayoritas guru di SMP Bahrul Maghfiroh tergolong usia muda dan produktif. Di usia mereka yang masih muda mereka mendapat banyak kesempatan untuk berkarya yang jarang dimiliki oleh orang-orang seusia mereka. Menurut hasil penelitian ini mereka merasa cukup puas dengan apa yang di berikan lembaga. Mereka merasa sudah sesuai antara tugas yang diberikan dengan kompensasi yang mereka peroleh. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang sudah baik semestinya harus di tingkatkan untuk memacu kinerja mereka berjalan lebih maksimal lagi.

Dari hasil pengujian koefisiensi determinasi diketahui jika motoasi kerja, konflik peran dan kepuasan kerja berpengaruh 81.5% terhadap kinerja guru dan sisanya 18.5% variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Data ini menunjukkan jika ketiga varibel tersebut berpengaruh besar terhadap kinerja guru.

Dengan demikian variabel motivasi dan kepuasan harus di tingkatkan agar dan konflik peran atau tugas harus di minimalisir agar kinerja guru bisa maksimal.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh signifikan konflik peran terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti menyampaikan saran-saran sebagai berikut:

Hendaknya sekolah (pihak pimpinan sekolah dan yayasan) lebih memperhatikan guru dalam hal pemberian tugas ganda dan kompensasi yang diberikan. Pemberian tugas ganda maksudnya adalah kesesuaian antara kemampuan atau skill yang dimiliki guru dengan tugas mengajar dan tugas fungsional organisasinya.

Guru yang menjabat atau pun memiliki tugas ganda disarankan agar selalu meningkatkan koordinasi atau berkomunikasi secara inten dan terbuka dengan pimpinan agar antara atasan sampai bawahan mampu mencari solusi yang tepat jika konflik peran yang mereka hadapi terasa mengganggu kinerja guru.

Penelitian ini menguji pengaruh motivasi kerja, konflik peran, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru yang menitik beratkan pada peran guru yang ganda sebagai pendidik dan pejabat di organisasi sekolah, di harapkan peneliti berikutnya untuk lebih berkonsentrasi meneliti pada sektor jabatan guru dalam organisasi sekolah untuk hasil yang lebih detail tentang keilmuan manajemen sumber daya manusia.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 19 Tahun 2007. Melalui [www.kemenag.go.id](http://www.kemenag.go.id)
- UU 19 Tahun 2005. Melalui [www.sipma.ui.ac.id/files/dokumen/](http://www.sipma.ui.ac.id/files/dokumen/)
- Gultekin, H. & Acar, E. 2014. The Intrinsic and Extrinsic Factors for Teacher Motivation. vol. 48 291-306. Rumania: Expert Projecs Publishinh House. [www.doaj.org](http://www.doaj.org)
- Sunyoto, D. 2013. *Teori, Kusioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS.
- Mc Shane, S.L. & Von Glinow M.A. 2005. *Organizationa Behaviour: Emerging Realities for The Workplace Revolution*. New York: Mc Graw Hill.
- Amstrong, M. 2009. *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 11<sup>th</sup>*. London: Kogan Page.
- Istijanto. 2006. *Riset Praktis Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT S

- Peters, J. 2013. Workload, Stress and Job Satisfaction Among Waldorf Teacher. vol.3 no.2 111-117. [www.rosejournal.com](http://www.rosejournal.com)
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education.