

memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stressor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu.

Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Besarnya tanggung jawab, beban, dan tuntutan kerja yang harus ditanggung oleh guru tidak sebanding dengan pandangan masyarakat terhadap profesi guru dan gaji yang diterimanya. Keadaan inilah yang menyebabkan guru memiliki kemungkinan lebih rentan terhadap stres kerja dibandingkan dengan profesi lainnya (Seamon & Kendrick, 1994). Besarnya *stressor* (faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya stres) dapat meningkatkan tingkat stres kerja guru yang dapat mempengaruhi kinerja dan pengajaran guru. Persepsi yang berbeda-beda mengenai stresor oleh diri individu dapat menyebabkan berbedanya tingkat stres pada guru.

Tekanan (stres kerja) pada guru dikemukakan oleh Kyriacou dan Sutcliffe (1978), sebagai emosi negatif seperti kemarahan, keresahan, ketegangan, kekecewaan dan kemurungan yang dialami oleh seseorang guru akibat daripada aspek-aspek tugas guru yang ditanggap sebagai ancaman harga diri dan kesejahteraan diri. Ia biasanya diikuti oleh perubahan-perubahan fisiologi dan biokimia seperti peningkatan kadar degupan jantung atau pengeluaran hormon tertentu ke dalam aliran darah.

Model tekanan guru dikemukakan oleh Kyriacou dan Sutcliffe (1978), menjelaskan tekanan guru adalah hasil daripada tanggapan guru terhadap tuntutan-tuntutan yang dibuat terhadap dirinya, ketidakupayaan atau kesukaran memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut, dan kegagalan melaksanakan merupakan ancaman kepada kesejahteraan mental dan fisik dirinya. Unsur utama dalam model tersebut adalah tanggapan guru terhadap ancaman ke atas dirinya. Tuntutan-tuntutan terhadap guru boleh jadi dikenakan oleh dirinya sendiri atau dikenakan oleh orang lain.

Wiley (2000) membuat daftar faktor pemicu stres dan efek-efeknya baik efek fisik, psikologis, dan pekerjaan terkait dengan konsekuensi stres kerja guru.

**Tabel 1**  
**Kategori Stres Guru dan Efek**

<b>Kategori dan Faktor Stres</b>	<b>Efek Psikologis</b>	<b>Efek Fisik</b>	<b>Efek Terkait dengan Kerja</b>
<u>Extra Organisasi</u>	- kemarahan	- detak jantung meningkat	- penurunan kinerja
a. Status profesional	- ketertarikan	- gelisah	- meningkatkan kebutuhan
b. Pelatihan formal	- depresi	- penyakit jantung	- mengganti guru
<u>Organisasi</u>	- tegang	- sakit kepala	- sering tidak
a. Gaji	- merasa bahwa mengajar merusak	- kelelahan	
b. Ukuran kelas			
c. Fasilitas yang tidak			

Kategori dan Faktor Stres	Efek Psikologis	Efek Fisik	Efek Terkait dengan Kerja
memadai d. Bangunan sekolah yang tidak mencukupi e. Sumber daya yang tidak mencukupi <u>Terkait dengan kerja</u> a. Konflik peran b. Ketidakjelasan peran c. Kebutuhan waktu d. Hubungan staf jelek e. Siswa yang nakal f. Aturan/hukuman yang tidak jelas <u>Individual</u> a. Kebutuhan individu b. Hubungan antar personal jelek c. Pelatihan tidak mencukupi d. Harapan yang tinggi terhadap profesi	kesehatan fisik dan psikis - kebingungan - mudah panik - perasaan bersalah - khawatir - sinis - frustrasi - perasaan kurang sebagai guru	- gangguan perut - gangguan lambung - insomnia	hadir - produktivitas rendah - mengganti guru - stres diarahkan ke siswa - umpan balik pada siswa kurang membangun - meninggalkan tugas mengajar - kurang antusias

Sumber: Carolin, W., 2000, *A Synthesis of Research on the Causes, Effects and Reduction Strategies of Teacher Stress*, Journal of Instructional Psychology

Adapun strategi yang digunakan untuk mengurangi efek dari stres, dikemukakan oleh Carolin (2000), yaitu: dukungan administratif, dukungan rekan kerja/kolega, fasilitas yang lebih baik, pembayaran insentif, desain ulang pekerjaan, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, program-program yang baik (*wellness program*), layanan konseling, pemberdayaan guru.

### 3. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian motivasi

Untuk mengetahui lebih luas tentang masalah motivasi, berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian tentang motivasi. Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-masing orang itu serta disesuaikan dengan perkembangan peradaban manusia. Namun ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "movere" yang artinya bergerak. Menurut Winardi (2001), istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti "menggerakkan" (*to move*). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Winardi (2000) menyatakan bahwa motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Kita sebagai manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka kita harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi.

Dihubungkan dengan artikata asal motivasi tersebut menunjukkan bahwa suatu motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bersikap dan berperilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Oleh karena itu secara garis besar dapat dikatakan bahwa motivasi setidaknya mengandung tiga komponen utama yakni kebutuhan, motif dan tujuan.

Menurut Victor H. Vroom (Ndraha, 1999a) mengemukakan bahwa: motivasi adalah produk tiga faktor, *Valence* (V), menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh se-seorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki *valensi* tertinggi; *Expectancy* (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*). Probability itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). *Instrumentality* (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.

Beberapa pengertian mengenai motivasi seperti yang dikutip oleh Moekijat (1984), antara lain adalah George R. Terry berpendapat *motivation is the desire within an individual that simulates him or her to action*; Harold Koontz, dan kawan-kawannya mengutarakan bahwa *motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*. Sedangkan motivasi diri menurut Hidayat (2001) adalah suatu usaha yang dapat menyebabkan seseorang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan atas perbuatan tersebut.

Motivasi menurut Duncan dalam Purwanto (1995) berarti setiap usaha yang disadari untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar meningkatkan kemampuannya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Vroom dalam Purwanto (1995), motivasi mengacu pada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Kemudian Cambel dan kawan-kawan menambahkan rincian dalam definisi tersebut dengan mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Hoy dan Miskel (Purwanto, 1995) mengemukakan bahwa motivasi sebagai kekuatan yang kompleks, dorongan, kebutuhan, pernyataan ketegangan (*tension states*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan pribadi.

Menurut Hamalik (2001), ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu : (1) Motivasi yang dipandang sebagai suatu proses. Pengetahuan tentang proses ini akan membantu kita menjelaskan kelakuan yang kita amati dan untuk memperkirakan kelakuan-kelakuan lain pada seseorang; (2) Kita menentukan karakter dari proses ini dengan melihat petunjuk-petunjuk dari tingkah lakunya. Selanjutnya Mc. Donald (dalam Hamalik, 2001) mengatakan

motivasi adalah perubahan energi dalam pribadi (diri) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Menurut Handoko (1992), motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Sedangkan kata motif adalah suatu alasan/dorongan yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu/melakukan tindakan atau bersikap tertentu.

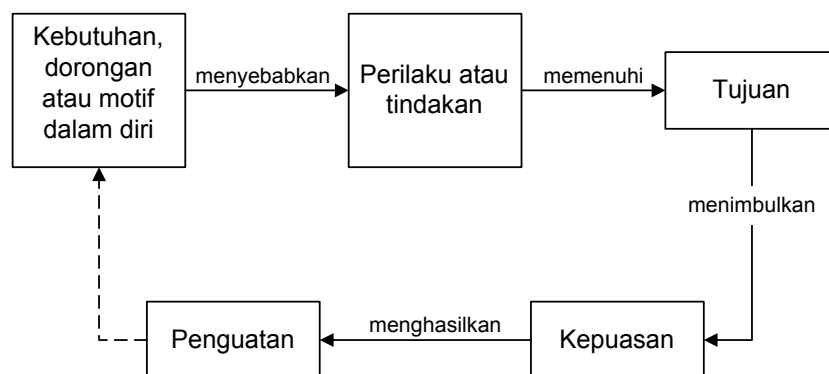
Kartono (1987) memberikan dua definisi motivasi, yaitu: 1) Motivasi merupakan kontrol batiniah dari tingkah laku yang diwakili oleh kondisi-kondisi fisiologis, minat-minat, sikap-sikap, kepentingan-kepentingan dan aspirasi-aspirasi; (2) Motivasi merupakan kecenderungan organisme untuk melakukan sesuatu, sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan.

### b. Proses Munculnya Motivasi

Simungan (1997) mengartikan motivasi sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Menurut Griffin (1987), proses motivasi dimulai dengan adanya suatu dorongan dan kebutuhan dalam diri yang membuat seseorang bergerak untuk melakukan sesuatu menuju tujuan tertentu, dimana seseorang tersebut yakin bahwa dia dapat memuaskan kebutuhan dan dorongan dalam dirinya. Setelah mencapai tujuannya, individu secara sadar atau tidak sadar akan menilai apakah usahanya bermanfaat. Pada tahap dimana individu mempersepsi usahanya sebagai sesuatu yang memuaskan, perilaku untuk melakukan usaha tersebut akan dikuatkan dan individu akan meneruskan atau mengulangi perilakunya. Adanya penguatan atas apa yang terjadi sebagai hasil suatu perilaku, mempengaruhi kebutuhan lain sehingga proses ini berulang menjadi suatu siklus alami.

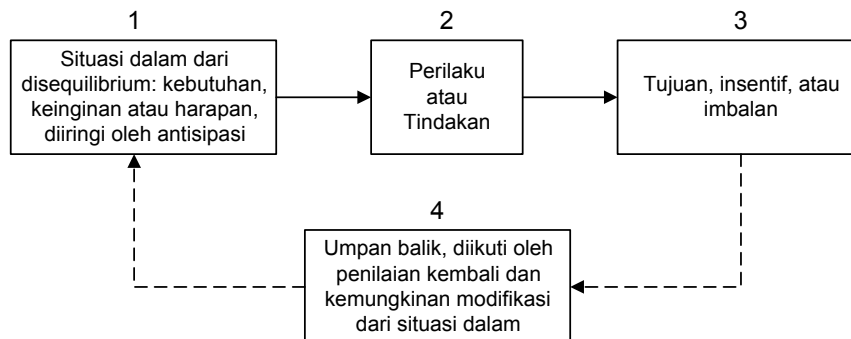
Jika proses tersebut digambarkan, maka akan nampak sebagai berikut:



**Gambar 1: Proses Timbulnya Motivasi Menurut Griffin**

Adapun Richard M. Steers menyebutkan bahwa terdapat empat komponen dari proses motivasi, yaitu: (1) kebutuhan dan harapan, (2) perilaku, (3) tujuan,

dan (4) umpan balik. Selanjutnya Steers menerangkan bahwa proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2: Proses Timbulnya Motivasi Menurut Steers**

Model motivasi sederhana di atas hanya menggambarkan proses dasar yang menekankan pada siklus alami motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa manusia dalam suatu situasi disequilibrium yang kontinu, secara konstan berusaha memuaskan suatu variasi kebutuhan. Sekali waktu, kebutuhan seseorang relatif terpenuhi, kebutuhan atau keinginan lain muncul untuk menstimulasi tindakan berikutnya.

Dari kedua konsep tentang proses motivasi tersebut di atas, terlihat bahwa motivasi merupakan suatu proses yang berulang atau terjadi siklus kembali kepada kebutuhan dasar di dalam diri individu setelah tercapainya suatu tujuan yang diinginkan oleh individu.

### c. Teori Motivasi

Landy dan Becker sebagaimana dikutip Winardi (2001) dalam bukunya *Motivasi dan Pemativasian dalam Manajemen*, mengklasifikasikan aneka macam pendekatan modern terhadap teori motivasi dan prakteknya, ke dalam empat macam kategori, yaitu: (1) teori kebutuhan (*need theory*); (2) teori keadilan (*equity theory*), (3) teori harapan (*expectancy theory*); dan (4) teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*).

Teori kebutuhan atau yang lebih dikenal dengan nama Hirarki Kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow (dalam Winardi, 2001), seseorang mempunyai hirarki kebutuhan yang menentukan tindakan mereka. Kebutuhan tersebut dimulai dari yang paling bawah: (1) kebutuhan fisiologi, seperti makanan, minuman, seks, pakaian; (2) kebutuhan akan rasa aman; (3) kebutuhan untuk melakukan hubungan sosial; (4) kebutuhan terhadap rasa harga diri; dan (5) kebutuhan akan aktualisasi diri. Ketika satu tingkat dari hirarki tersebut telah dipuaskan, maka akan muncul keinginan untuk memuaskan kebutuhan di tingkat berikutnya.

Karena ketidakpuasannya terhadap teori kebutuhan dari Maslow, Clayton Elderfer (dalam Winardi, 2001) mengembangkan sebuah teori alternatif tentang kebutuhan manusia yaitu mulai dari tingkat terendah: (1) kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi, (2) kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain; dan (3) kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan. Kebutuhan-kebutuhan eksistensi mencakup semua tipe keinginan-keinginan fisiologikal dan material. Kebutuhan-

kebutuhan untuk tergolong pada kelompok-kelompok tertentu berkisar sekitar kebutuhan untuk memiliki hubungan-hubungan berarti dengan pihak-pihak penting lainnya. Kepuasan akan dicapai karena berbagai pemilikan dan perasaan secara bersama-sama. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan mencakup kebutuhan untuk tumbuh sebagai manusia, dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kita hingga mencapai potensi maksimal.

Teori motivasi lain yang tidak kalah pentingnya adalah Teori Dua Faktor Herzberg. Menurut Herzberg, dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1) *Maintenance factors* atau faktor pemeliharaan, dan 2) *Motivation factors*, yaitu faktor-faktor motivasi.

Faktor-faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, seperti: gaji, kondisi kesehatan fisik, kepastian kerja, supervisi yang menyenangkan, mobil dan rumah dinas, serta bermacam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor tersebut dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Oleh sebab itu faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

Sedangkan faktor-faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi; (2) pengakuan; (3) kemajuan kenaikan pangkat; (4) pekerjaan itu sendiri; (5) kemungkinan untuk tumbuh; dan (6) tanggung jawab.

Teori motivasi yang lain dikemukakan oleh McGregor sebagaimana dikutip Manullang (1998). Ia mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia, yang dikenal sebagai Teori X dan Teori Y. Dalam teori X (tradisional), McGregor berasumsi bahwa manusia, pada dasarnya tidak senang bekerja dan tidak bertanggung jawab sehingga harus dipaksa bekerja. Teori Y (modern) adalah didasarkan kepada asumsi bahwa manusia pada dasarnya suka bekerja sama, tekun bekerja dan bertanggung jawab.

Dari teori X dijelaskan bahwa manusia adalah satu di antara unsur-unsur produksi selain uang, material serta peralatan, yang kesemuanya harus dikendalikan oleh manajemen. Manusia adalah makhluk hedonistis dan cenderung kepada kesenangan serta penderitaan, mereka tidak senang bekerja dan akan menghindari kerja semampu mereka. Karena kebencian manusia terhadap pekerjaan, maka sebagian besar orang-orang harus dipaksa dan diancam dengan hukuman agar membuatnya mengerahkan upaya yang mencukupi untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Dalam masyarakat yang materialistis dengan taraf hidup yang relatif rendah dan kekurangan lapangan kerja, teori manajemen ini cenderung untuk diterapkan dengan baik. Akan tetapi dalam masyarakat yang kurang materialistis dengan taraf hidup yang lebih tinggi serta peluang-peluang yang lebih besar untuk memperoleh pekerjaan, penerapan teori X akan menemui kegagalan.

Sebagai kebalikan dari teori X, adalah teori Y McGregor. Teori Y dimulai dengan asumsi yang sama dengan teori X, yakni manajemen bertanggungjawab atas pengorganisasian unsur-unsur produksi, yaitu uang, bahan-bahan, peralatan dan karyawan tetapi kesamaan itu berakhir di sini. Teori Y mengemukakan,

motivasi, potensi untuk berkembang, kapasitas untuk memikul tanggungjawab dan kesediaan untuk mengarahkan perilaku ke arah perwujudan tujuan-tujuan organisasi, kesemuanya terdapat di dalam diri individu, tetapi menjadi tanggung jawab manajemen di dalam pengembangannya. Tugas mutlak dari manajemen menurut teori Y adalah mengatur kondisi-kondisi organisasi dan metode-metode operasi agar karyawan dapat mencapai tujuan-tujuannya sendiri dengan mengarahkan upaya-upayanya sendiri ke arah tujuan-tujuan organisasi.

Teori X menyatakan bahwa individu mempunyai sikap tidak suka bekerja walaupun menganggap pekerjaan itu perlu, tapi kalau bisa ia akan menghindari. Sedang teori Y menyatakan bahwa individu pada dasarnya ingin bekerja, mencari tanggung jawab dan menyalurkan kreativitas pada organisasi. Dalam teori Y, penekanan adalah pada motivasi intern positif sedangkan pada teori X menekankan motivasi ekstern negatif.

Teori motivasi berprestasi dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilan, dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi, (2) kebutuhan akan afiliasi, dan (3) kebutuhan akan kekuasaan (Hasibuan, 2001).

Teori lain yang berkaitan dengan motivasi adalah Teori Harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom sebagaimana dikutip Gibson (1996). Teori harapan motivasi adalah teori dimana seseorang dihadapkan pada satu set hasil tingkat pertama dan memilih suatu hasil yang lain didasarkan pada bagaimana pilihan tersebut dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Preferensi individu didasarkan pada kekuatan (*valensi*) dari keinginan mencapai posisi tingkat kedua, dan persepsi hubungan antara hasil tingkat pertama dan kedua. Hasil tingkat pertama diperoleh dari perilaku yang dihubungkan dengan pelaksanaan pekerja itu sendiri. Hasil ini termasuk produktivitas, absensi, turnover dan termasuk mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah kejadian-kejadian seperti (imbalan atau hukuman) yang mungkin diakibatkan oleh hasil tingkat pertama seperti: perbaikan upah/gaji, penerimaan kelompok atau penolakan dan promosi jabatan.

Dalam teori harapan ada istilah yang penting untuk diketahui seperti : (1) *instrumentalitas*, yakni suatu konsep teori harapan motivasi dimana seseorang menganggap bahwa ada hubungan antara hasil yang diperoleh pada tingkat pertama dan kedua; (2) *valensi*, yakni kekuatan preferensi seseorang untuk suatu hasil tertentu. Contoh seorang guru mungkin menolak tunjangan sebesar 15% agar ia ditempatkan untuk mengajar di daerah terpencil dan lebih memilih untuk tinggal di kota walaupun tidak memperoleh tunjangan. Suatu hasil mempunyai *valensi* positif bila disenangi, dan *valensi* negatif bila tidak disenangi atau dihindari; (3) harapan adalah suatu keyakinan bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh suatu hasil tertentu; (4) kekuatan disamakan dengan motivasi, (5) kemampuan (*ability*) menunjukkan suatu potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

Maksud dari teori harapan adalah untuk menilai besar dan arah dari semua kekuatan yang mempengaruhi tindakan seseorang. Tindakan yang didorong oleh kekuatan terbesar adalah yang paling mungkin akan dilakukan.

Namun demikian, untuk melakukan hal-hal yang berarti manusia memiliki kebutuhan dasar, sehingga apabila seseorang ditempatkan pada lingkungan yang tidak memungkinkan orang tersebut melakukan hal-hal yang berarti, maka ia akan frustrasi.

Ditambahkan oleh Winardi (2001), motivasi memiliki sejumlah sifat yang mendasarinya, yaitu: (1) motivasi merupakan sebuah fenomena individual, dimana masing-masing individu bersifat unik; (2) motivasi bersifat intensional, dimana apabila seseorang melaksanakan suatu tindakan, maka hal tersebut disebabkan karena orang tersebut secara sadar telah memilih tindakan tersebut; (3) motivasi memiliki macam-macam fase, termasuk di dalamnya bagaimana motivasi ditimbulkan, bagaimana ia diarahkan, dan pengaruh apa yang menyebabkan motivasi timbul secara terus menerus, dan bagaimana motivasi dapat dihentikan; (4) tujuan dari teori motivasi adalah untuk memprediksi perilaku.

#### **d. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain yang dikemukakan oleh Weiner (1982) bahwa intelegensi mempunyai korelasi dengan motivasi kerja individu.

Menurut Johanes Papu (2004), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut: tujuan, tantangan, keakraban, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepemimpinan.

Tujuan. Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu team dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi, misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

Tantangan. Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang disebut *fight* atau *flight syndrome*. Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut atau menghindar. Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator.

Keakraban. Team yang sukses biasanya ditandai dengan sikap keakraban satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota team saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team.

Tanggung jawab. Setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggung jawab. Tanggung jawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Team yang diberi tanggungjawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Kesempatan untuk maju. Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan ketrampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah team setiap anggota merasa bahwa team tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

Kepemimpinan. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota team. Pemimpin berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi team untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Seorang pemimpin yang baik juga dapat memahami enam faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang disebutkan di atas.

Menurut McClelland (dalam Hasibuan, 1999), hal-hal yang dapat memotivasi seseorang adalah: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan.

Kebutuhan akan prestasi, merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan mereka diberi kesempatan untuk melakukannya. Menurut McClelland, hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi maka seseorang akan dapat memperoleh pendapatan yang lebih besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya seseorang dapat memiliki serta memenuhi segala kebutuhan-kebutuhannya.

Kebutuhan akan afiliasi (kerja sama), menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Kebutuhan akan afiliasi dapat merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*) dalam satu kegiatan tertentu. Seseorang dengan kebutuhan untuk berafiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kebutuhan akan kekuasaan, merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

## B. Dasar Teori

Menurut Newstrom & Davis (1993), stres dapat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*disfunctional*) atau merusak prestasi kerja". Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu guru untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Bila stres telah mencapai "puncak", yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stres tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan kerja.

Akhirnya, bila stres menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan akan mulai kehilangan kemampuannya untuk mengendalikannya dan menjadi tidak mampu mengambil keputusan. Akibatnya adalah prestasi kerja menjadi nol, dan karyawan mengalami gangguan, menjadi sakit dan tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau melarikan diri dari pekerjaan, dan mungkin diberhentikan.

Model stres dalam bekerja dan prestasi kerja tersebut menggambarkan tinggi rendahnya stres, keadaan stabil dan prestasi kerja. Apabila stres terus bertambah mencapai titik ke atas maka kemampuan kerja mencapai titik nol. Karyawan mengalami jika stres bertambah terus dan berlangsung lama sehingga prestasi kerja menurun. Menurut Sondang Siagian (2003) *burnout* adalah suatu kondisi mental dan emosional serta kelelahan fisik karena stres yang berlanjut dan tidak teratasi. Jika hal ini terjadi, dampaknya terhadap prestasi kerja akan bersifat negatif. Stres dalam keadaan ini akan merugikan organisasi/institusi karena akan mempengaruhi prestasi kerja, menimbulkan absensi, dan kecelakaan kerja.

Menurut Mitchell dalam Timpe (1999), motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja guru, menuntut kepala sekolah selaku manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para guru untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi sekolah dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

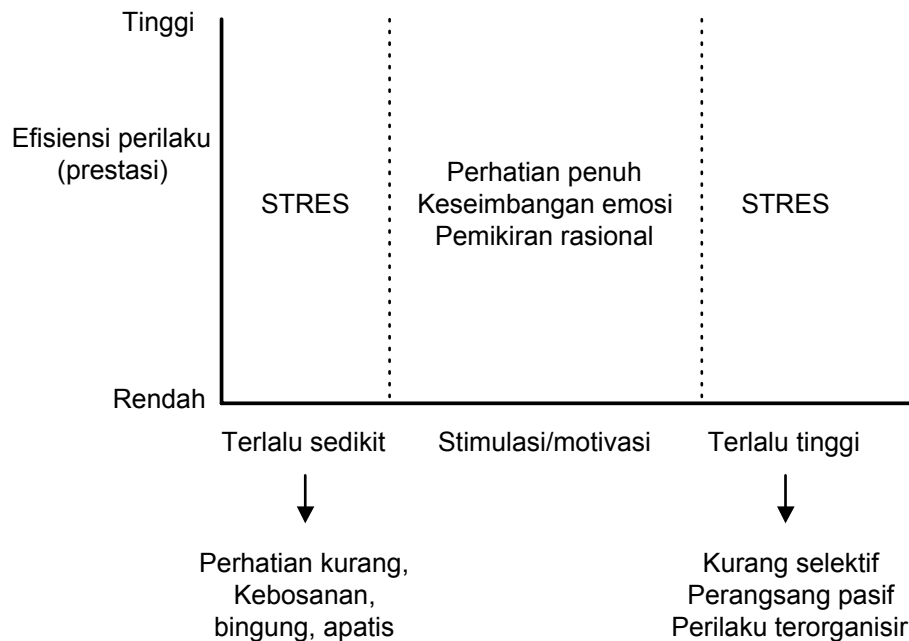
Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989) menyebutkan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau kinerja seseorang tergantung kepada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Motif berprestasi merupakan salah satu dari tiga motif pada diri manusia dan secara lengkap menurut Robbins (1996), yaitu motif berprestasi, motif untuk berafiliasi, dan motif untuk berkuasa. Disebutkan bahwa motif berprestasi tercermin pada orientasinya terhadap tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya.

Motivasi adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seorang guru, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Keberhasilan guru dalam mengajar karena motivasi ini sebagai pertanda apa yang telah dilakukan oleh guru itu telah menyentuh kebutuhannya baik kebutuhan rohani maupun jasmani. Kebutuhan tersebut misalnya memperoleh gaji dari hasil kerjanya, memperoleh penghargaan dari kepala sekolah, memperoleh pengakuan dari teman-teman sesama guru, mendapat rasa nyaman dan aman dalam bertugas, memperoleh kesempatan untuk mengeluarkan pendapat dan sebagainya. Jika kebutuhan guru tersebut terpenuhi berarti guru memperoleh dorongan dan daya gerak untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Ini berarti kinerja guru dapat tercapai dengan baik. Kinerja yang tercapai dengan baik itu terlihat dari guru yang rajin hadir di sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh, guru mengajar dengan semangat dan senang hati. Apa yang dilakukan oleh guru ini akan berdampak kepada keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar.

Seorang guru harus mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi dengan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan menunjukkan produktivitas yang tinggi. Hal ini menyangkut kebanggaan pribadinya sehingga ia akan termotivasi untuk bekerja keras, apalagi jika mendapat dukungan dari teman sekerja dan penghargaan dari pimpinan. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik maka akan menghasilkan kinerja guru yang tinggi. Semakin besar dukungan, dorongan dan rangsangan dan untuk mencapai keberhasilan maka semakin tinggi pula kinerja guru.. Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, diduga ada hubungan positif antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Dapat dikatakan semakin tinggi motivasi kerja guru akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Secara umum, hubungan antara stres kerja, motivasi kerja dengan kinerja kinerja guru dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Suprihanto (2003), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: STIE YKPN, hal. 64

### Gambar 3 : Hubungan Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja

Dari gambar di atas, tampak jelas bahwa stres yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menyebabkan tingkat prestasi (kinerja) yang rendah (tidak optimum). Bagi seorang pimpinan, tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang guru haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Stres yang berlebihan akan menyebabkan guru tersebut frustrasi dan dapat menurunkan prestasinya, sebaliknya stres yang terlalu rendah menyebabkan guru tersebut tidak bermotivasi untuk berprestasi.

### C. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang penelitian dan tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dimunculkan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang negatif antara stres kerja dengan kinerja guru
2. Terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan antara stres kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru