

PENGARUH KELELAHAN EMOSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA GURU

Sholikhan

***Abstract:** A teacher has an important and heavy task in the case of improving the intellect of a particular society. Beside being an educator, a teacher also has a role as a trainer, an exchange agent, and a parent for a learner. Because of having such important and heavy task, s/he may lack of the emotional resources. If a teacher faces the case continuously, s/he will have emotional exhaustion, so that it may influence the working satisfactory and the teacher's performance. This study aimed to analyze the direct effect and indirect effect of the emotional exhaustion through the teacher's working satisfactory for the teacher's performance. The sample of the study is the population of 137 teachers in MAN 3 Malang and MTsN 1 Malang. The research methods applied for the study are collecting data and distributing a questionnaire, whilst the data analysis used is path analysis. The result of the study shows that teachers in MAN 3 Malang and MTsN 1 Malang have high tension of emotional exhaustion, while the working satisfactory and the teacher's performance are categorized adequate. The emotional exhaustion has negative effects for the working satisfactory. It means when the emotional exhaustion among teachers in MAN 3 Malang and MTsN 1 Malang is high, the working satisfactory is low. The working satisfactory has positive effect for the teacher's performance. As the working satisfactory is high, the teacher's performance will be high. The emotional exhaustion has negative direct effect for the teacher's performance. When the emotional exhaustion among teachers in MAN 3 Malang and MTsN 1 Malang is high, the teacher's performance is low. The emotional exhaustion does not have indirect effect for the teacher's performance through the working satisfactory.*

***Keywords:** Emotional Exhaustion, Working Satisfactory
Teacher's Performance*

Dalam dunia pendidikan, keberadaan peran dan fungsi guru merupakan salah satu faktor yang sangat signifikan. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar, baik di jalur pendidikan formal maupun informal. Oleh sebab itu, dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan di tanah air, tidak

dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi guru itu sendiri. Oleh karena tugas guru begitu beratnya maka tidak jarang mereka mengalami kelelahan emosional.

Kelelahan emosional merupakan bagian dari tiga dimensi *burn out* yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan kepercayaan diri yang rendah (Maslach, 1993). Profesi pelayanan, misalnya guru pada dasarnya merupakan suatu pekerjaan yang menghadapi tuntutan dan pelibatan emosional. Interaksi sehari-hari dengan siswa dan rekan kerja sering memicu terjadinya tekanan-tekanan dan tantangan-tantangan yang menimbulkan ketegangan emosional dan dapat menyebabkan stress. Ketika stress dalam kerja tidak dapat dielakan beberapa konsekuensi fisiologis, psikologis dan tingkah laku dapat saja terjadi. Konsekuensi-konsekuensi kondisi kerja yang menuntut dan menyebabkan stress inilah yang didefinisikan sebagai *burn out* (Freudenberger dan Maslach dalam David Friesen & Prokop, 1988). Sehingga kelelahan emosional merupakan inti dari sindrom *burnout* (Maslach dan Caputo dalam Sujtipto, 2001).

Penelitian ini, menitikberatkan perhatian pada kelelahan emosional pada guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Malang dan pengaruhnya pada kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja. Pilihan kenapa MAN 3 Malang dan MTsN 1 Malang yang dijadikan objek penelitian, atas dasar sekolah ini menerapkan model pembelajaran sehari penuh (*full day school*). Model pembelajaran ini memang salah satu inovasi dalam system pembelajaran, dimana siswa dituntut hadir disekolah selama sehari penuh. Dengan semakin lamanya waktu belajar siswa maka diperlukan modifikasi pada kurikulum nasional yang sudah ada. Sehingga dengan adanya tambahan jam belajar yang lebih banyak tersebut dapat mencerminkan ciri khas dari sekolah yang bersangkutan. Konsekuensi dari kondisi ini adalah beban mengajar guru di sekolah tersebut semakin bertambah. Menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum bahwa idealnya seorang guru seminggu mengajar 18 jam kini mereka harus mengajar lebih dari 25 jam per minggu. Belum lagi tugas yang lain seperti piket, wali kelas, pembimbing ekstrakurikuler, pekerjaan administratif dan kegiatan lain. Disamping itu dilihat dari kondisi peserta didiknya (siswa), di MAN 3 dan MTsN 1 Malang siswanya berasal dari berbagai macam suku dan daerah, serta latar belakang input pendidikan yang berbeda. Perbedaan ini akan menambah beban tersendiri bagi guru terutama dalam hal menyamakan persepsi siswa, mengingat berbeda suku, berbeda daerah dan berbeda latar belakang pendidikan akan menyebabkan perbedaan karakter siswanya. Bertambahnya beban mengajar tersebut ternyata relative tidak diimbangi dengan penghargaan yang seimbang. Hal inilah yang menyebabkan hampir semua guru mengalami kekecewaan, rasa bosan, tertekan, apatis terhadap pekerjaannya dan merasa terbelenggu oleh tugas-tugas rutin tersebut. Situasi tersebut secara terus menerus akan terakumulatif yang dapat menguras sumber energi guru (Maslach, 1993). Seseorang yang mengalami kelelahan emosional ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional, misalnya perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, apatis terhadap pekerjaan, mudah marah dan mudah tersinggung serta merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga seseorang merasa tidak mampu

memberikan pelayanan secara psikologis (Sutjipto, 2001:668). Menurut Pines dan Aronson (1989) kelelahan emosional, yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Definisi ini senada seperti yang diungkapkan oleh Maslach, 1993 dalam Sutjipto (2001) bahwa seseorang yang mengalami kelelahan emosional ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional, misalnya perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, apatis terhadap pekerjaan dan merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga seseorang tersebut merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis. Sedangkan menurut Pines & Aronson (1989) kelelahan emosional ditandai antara lain rasa bosan, mudah tersinggung, sinisme, perasaan tidak menolong, ratapan yang tiada henti, suka marah, gelisah, tidak peduli, merasa tidak memiliki, putus asa, sedih, tertekan, dan berdaya.

Jika seseorang mengalami kelelahan emosional bagaimana mungkin kepuasan kerja dan kinerjanya dapat tercapai. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap kerja itu (Robbins, 1996:70). Komponen-komponen yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbin (1996) meliputi: (i) pekerjaan yang secara mental menantang, (ii) upah atau gaji yang pantas sesuai dengan prestasi seseorang, (iii) kondisi kerja atau lingkungan kerja yang memberikan dukungan kepada individu untuk bekerja secara kreatif, (iv) teman-teman atau rekan sejawat yang selalu berinteraksi, dan (v) adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Luthans (2001:230) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja.

- 1) Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap suatu situasi kerja. Ia tidak dapat dilihat namun hanya dapat disimpulkan keberadaannya.
- 2) Kepuasan seringkali ditentukan oleh sebaik apa hasil pekerjaan (*outcome*) memenuhi harapan.
- 3) Kepuasan kerja menggambarkan beberapa sikap yang berhubungan. Seseorang tidak akan mengatakan puas apabila merasa puas dalam bekerja, tetapi hal ini akan tercermin melalui sikapnya, misalnya dia akan semakin loyal terhadap organisasi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada organisasi, tertib dan mematuhi aturan yang ditetapkan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Dalam penelitian Zagladi (2004) yang memperlihatkan bahwa kelelahan emosional yang terdiri dari beban kerja, penghargaan, konflik peran dan lingkungan keluarga menimbulkan pengaruh terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi kelelahan emosional yang dirasakan oleh dosen PTS semakin rendah pula kepuasan kerja yang dicapainya. Kesimpulannya semakin tinggi kelelahan emosional seorang pekerja, semakin rendah kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja seseorang selalu dikaitkan dengan kinerjanya. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi juga oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gybson & Ivancevich, 1994) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh factor-faktor: (i) harapan mengenai imbalan, (ii) dorongan, (iii) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (iv) persepsi terhadap tugas, (v) imbalan internal dan eksternal, (vi) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Kelelahan emosional dapat menimbulkan pengaruh terhadap upaya pencapaian kinerja dan terhadap pemenuhan kepuasan kerja seorang karyawan di suatu perusahaan/lembaga (Mangkuprawira, 2002).

Menurut Robbins (1996) kinerja diartikan sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja = $\int (A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi juga oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gybson & Ivancevich, 1994) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh factor-faktor: (i) harapan mengenai imbalan, (ii) dorongan, (iii) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (iv) persepsi terhadap tugas, (v) imbalan internal dan eksternal, (vi) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Brown & Peterson (1993) dalam Zagladi (2004) menjelaskan bahwa berbagai hal yang mendahului kelelahan emosional, menurut mereka adalah (i) stres peran, (ii) kepuasan kerja yang tidak terpenuhi, (iii) penampilan kerja dan kinerja yang buruk, (iv) komitmen organisasional yang kurang, dan (v) ketidaklancaran pengambilan keputusan.

Kelelahan emosional dipandang sebagai dimensi yang amat kritis pada *burnout* dan telah terbukti mempunyai keterkaitan langsung dengan tingginya beban kerja (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981; Shirom, 1989 dalam Sutjipto 2001) dan surutnya kinerja pekerjaan (Sweeney & Summers, 2002).

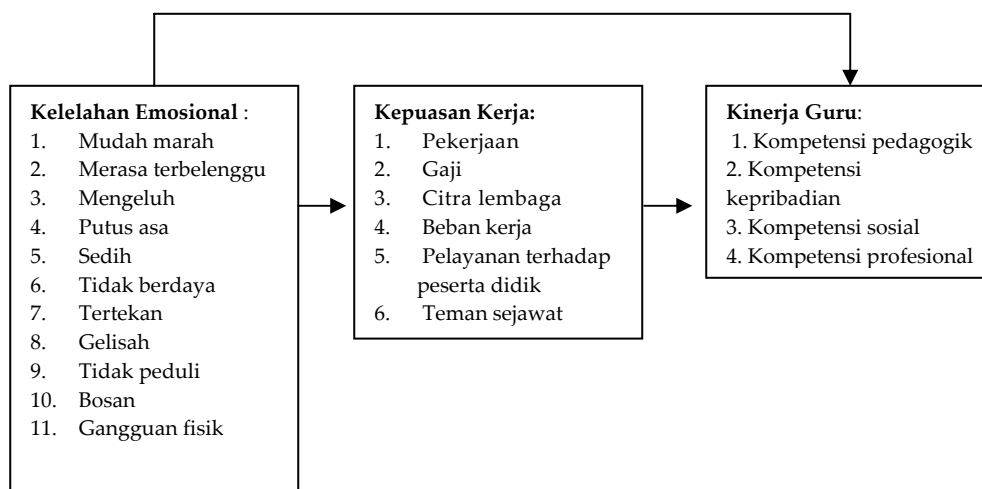
Kelelahan emosional sebagai sindrom psikologi diharapkan menjadi umpan balik untuk kinerja seseorang. Kinerja secara berkala harus dievaluasi agar pengukuran kemandirian kinerja yang meliputi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dapat dipantau. Pengukuran kinerja untuk guru menurut Usman (1995) adalah melihat kompetensinya. Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen tahun 2005, bahwa guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi tersebut bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme seorang guru.

Berangkat dari kajian dan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada pengaruh secara langsung dari kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja guru.
2. Ada pengaruh secara langsung dari kelelahan emosional terhadap kinerja guru.
3. Ada pengaruh secara langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja guru
4. Ada pengaruh secara tidak langsung dari kelelahan emosional terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model penelitian Babakus *et al.* (1999), Sutjipto (2001), Zagladi (2004). Demikian juga dengan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini pengukuran kelelahan emosional dikembangkan berdasarkan teori Sobur (2003), penelitian Babakus *et al.* (1999), Sutjipto (2001), Zagladi (2004), Pines & Aronson (1989), Burke dan Greenglass (1995), ukuran kepuasan kerja guru dikembangkan berdasarkan penelitian sutjipto (2001), Zagladi (2004), sedangkan pengukuran kinerja dikembangkan dari teori Usman (1995) dan Undang-Undang Guru dan Dosen tahun 2005.

Berdasarkan model tersebut peneliti akan menjelaskan hubungan antara kelelahan emosional, kepuasan kerja dan kinerja guru. Berdasarkan kajian penelitian terdahulu dan kajian teori, maka dapat digambarkan model kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE

Penelitian ini ditinjau dari tujuannya merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yaitu menyoroti hubungan antara variable-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 1995:5).

Lokasi penelitian adalah Madarrasah Terpadu yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Malang, yang terletak di Jl. Bandung No. 7 Malang.

Populasi yang sekaligus menjadi sampel penelitian ini adalah seluruh guru MAN 3 Malang dan MTsN 1 Malang baik berstatus PNS maupun GTT di yang berjumlah 137 orang. Penelitian populasi ini dilakukan karena jumlah dari elemen populasi yang relative sedikit.

Sumber data terdiri dari 2 sumber, yaitu: Data primer, dari responden yang telah merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan; Data sekunder, dari dokumen atau catatan dari organisasi baik berupa jumlah guru, sejarah organisasi dan literatur pendukung;

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu: Teknik wawancara, teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara tidak langsung melalui kuisisioner untuk mendapatkan informasi; dan teknik dokumentasi, dari dokumen yang ada di sekolah yang berkaitan atau yang diperlukan dalam penelitian ini.

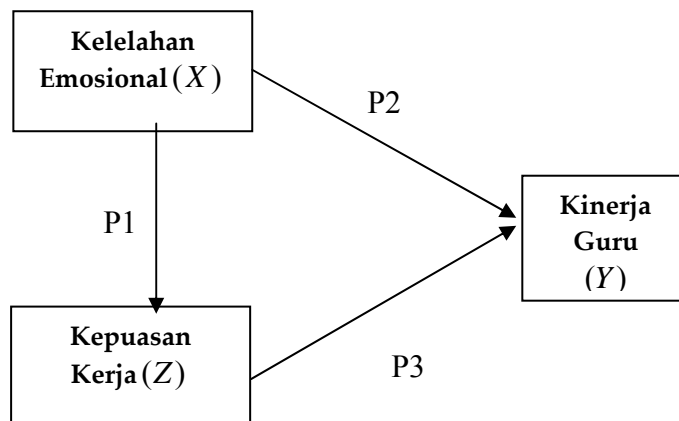
Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang didalamnya terdapat sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner/pertanyaan-pertanyaan tersebut yang berbentuk kalimat positif dan negatif.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: analisis deskriptif dan analisis jalur.

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan masing-masing variabel, yaitu meliputi variabel kelelahan emosional, kepuasan kerja, kinerja guru..

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap sebuah variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (Sitepu, 1994).

Berdasarkan hubungan antar variabel maka bentuk diagram *path* berikut:



Gambar 2. Model Diagram Path

Model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan, sehingga membentuk sistem persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan kerja} = \beta_1 \text{ Kelelahan emosional} + \varepsilon_1$$

$$\text{Kinerja Guru} = \beta_1 \text{ Kelelahan emosional} + \beta_2 \text{ Kepuasan kerja} + \varepsilon_2$$

HASIL

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis deskriptif, pengujian hipotesis dan analisis jalur menunjukkan bahwa ada 3 hipotesis yang diajukan diterima, artinya jalur-jalur tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan, dan satu hipotesis yang tidak signifikan. Adapun hasil analisisnya sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara langsung dari kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja guru (sig t = 0,000 < 0,005, $\beta = -0,624$).

Secara statistik, variabel kelelahan emosional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja guru. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig.t yang kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Bila dilihat dari koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel kelelahan emosional adalah sebesar 0,390. Hal ini dapat diartikan bahwa secara parsial kemampuan variabel kelelahan emosional dalam menjelaskan keragaman kepuasan kerja guru adalah sebesar 39 %.

Nilai beta yang negatif menandakan bahwa kelelahan emosional mempunyai pengaruh berbanding terbalik dengan kepuasan kerja guru. Artinya jika semakin tinggi kelelahan emosional yang dialami para guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang, maka semakin rendah kepuasan kerjanya. Sebaliknya jika semakin rendah kelelahan emosional yang dialami guru, maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Kondisi yang seperti ini sejalan dengan pendapat Davis (1996:105) bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Artinya seorang guru yang mengalami kelelahan emosional tentu akan merasa tidak nyaman terhadap pekerjaannya.

Di MAN 3 dan MTsN 1 Malang telah menerapkan program Full Day School. Dengan program ini menuntut tugas, tanggung jawab dan beban kerja yang lebih. Karena tuntutan yang sedemikian rupa, maka akan dapat berdampak pada kejenuhan pada para guru. Lambat-laun akan dampak ini akan menimbulkan kelelahan emosional pada diri guru. Profesi guru yang bergerak dalam bidang jasa/layanan merupakan pekerjaan yang menghadapi tuntutan dan pelibatan emosional. Guru terkadang dihadapkan pada pengalaman negatif siswa yang dapat menimbulkan ketegangan emosional. Situasi seperti ini akan dapat berdampak pada munculnya kelelahan emosional.

Dari analisis deskriptif diperoleh informasi bahwa rata-rata skor kelelahan emosional yang dialami para guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang sebesar 3,20. Ini tergolong kelelahan emosional yang tinggi. Sedangkan jika dilihat dari indikatornya, ada 11 indikator guru dikatakan mengalami kelelahan emosional,

yaitu: mudah marah, merasa terbelenggu, mengeluh, putusasa, sedih, tak berdaya, tertekan, gelisah, tak peduli, bosan, dan gangguan fisik. Dari 11 indikator tersebut kelelahan tertinggi ada pada indikator guru merasa terbelenggu, baik terbelenggu dengan kegiatan mengajar maupun terbelenggu dengan kegiatan rutin lainnya. Keadaan seperti memang bukan tanpa alasan, dengan program full day scholl guru diharuskan berada di sekolah seharian penuh, guru tidak diperkenankan untuk melakukan kegiatan lain selain kegiatan yang terkait dengan sekolah. Keadaan seperti inilah yang dapat memunculkan kelelahan emosional.

Indikator lain yang termasuk katagori tinggi adalah guru sering gelisah (3,275), tidak betah dikelas, ingin segera meninggalkan sekolah. Sedangkan indikator yang mempunyai skor kelelahan emosional terendah adalah terjadinya gangguan fisik pada diri guru seperti susah tidur, nafsu makan kurang, sakit kepala, mudah letih, dan sering terserang flu. Artinya meskipun guru merasa terbelenggu, gelisah namun keadaan ini tidak berdampak pada gangguan fisik.

Keadaan guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang yang termasuk mengalami kelelahan emosional tinggi disebabkan atas berbagai hal, antara lain:

- a). Jenis kelamin, sebagian besar (68,6%) guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang adalah wanita. Wanita berkecenderungan lebih mudah mengalami kelelahan emosional dibandingkan dengan pria hal ini sesuai dengan pendapat Maslach (1986) dalam Sutjipto (2001) bahwa pria yang *burnout* cenderung mengalami depersonalisasi sedangkan wanita yang *burnout* cenderung mengalami kelelahan emosional. Hal ini disebabkan karena wanita dibesarkan lebih berorientasi pada kepentingan orang lain (yang paling nyata mendidik anak) sehingga sikap-sikap yang diharapkan berkembang dari dalam dirinya adalah sikap membimbing, empati, kasih sayang, membantu, dan kelembutan. Jika wanita lebih banyak terlibat secara emosional dengan orang lain akan cenderung rentan terhadap kelelahan emosional.
- b). Beban kerja yang berlebihan. Para guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang sebagian besar (96,35%) mempunyai jumlah jam mengajar yang lebih dari standar maksimal (18 jam perminggu). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Maslach 1982, Cherniss 1980 (dalam sutjipto 2001:697), Pines & Aronson (1989) yang mengatakan bahwa jam kerja, pekerjaan melebihi jam lembur, pekerjaan yang rutin tumpang tindih dapat menyebabkan *burnout*. Begitu juga menurut David Friesen dan C.M. Prokop (1988) penelitian yang berjudul “*Why Teachers Burnout*” hasil temuan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan kelelahan emosional adalah bahwa stress dalam kerja sebagai praduga kelelahan emosional yang paling kuat dikalangan para guru. Hampir 57% mencatat bahwa beban mengajar yang berlebihan sebagai sumber utama stress dalam kerja. Senada juga dengan hasil penelitian Zagladi (2004) bahwa beban kerja yang berlebihan berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional. Dosen yang mengajar di beberapa kelas atau di beberapa perguruan tinggi dengan jumlah SKS dan jam EWMP melebihi 40 jam perminggu tiap semester, menimbulkan kelelahan tidak hanya secara fisik tetapi juga leleh secara emosi.

- c). Usia, hasil penelitian Gold (1985) menjelaskan ada enam variabel yang menyebabkan kelelahan emosional antara lain usia, jenis kelamin, status pernikahan, lama mengajar, jenjang yang diajar, dan tingkat kesulitan mengontrol siswa. Beliau mengungkapkan bahwa guru-guru yang lebih muda cenderung lebih tinggi kelelahan emosional yang dialaminya bila dibandingkan dengan yang lebih tua. Usia yang terkena kelelahan emosional sekitar 23 -34 atau 35-40 tahun. Kenyataan ini terjadi pada guru MAN3 dan MTsN 1 yang sebagian besar (49,64%) guru berada pada usia yang rawan terkena kelelahan emosional.
- d) Lama mengajar, Menurut Gold (1985), pekerja yang masa kerja lebih lama lebih mudah mengalami kelelahan emosional. Guru MAN 3 dan MTsN 1 masa kerjanya sebagian besar (67,88%) lebih dari 10 tahun, maka kondisi ini berkecenderungan mengalami kelelahan emosional. Selain itu guru yang mengajar lebih dari 10 tahun biasanya memegang kelas tinggi hal ini juga bisa berdampak pada kelelahan emosional, sesuai dengan penelitian Gold (1985) bahwa guru yang dilibatkan dalam level pengajaran yang lebih tinggi cenderung mempunyai persepsi kelelahan emosional yang lebih besar daripada mereka yang melakukan pengajaran pada tingkat yang lebih rendah.

Walaupun kelelahan emosional yang dialami guru di MAN 3 dan MTsN 1 Malang kategori tinggi namun kepuasan kerja termasuk kategori cukup puas dengan skor rata-rata 2,822. Skor rata-rata tertinggi terletak pada indikator pekerjaan (2,95), teman sejawat (2,87), gaji (2,825), beban kerja (2,763) dan kualitas pelayanan (2,65).

Meskipun beban kerja yang diembannya berlebihan tetapi tingkat kepuasan cukup tinggi. Hal ini didasarkan slogan yang ditanamkan oleh Departemen Agama sebagai induk madrasah yaitu” Ikhlas Beramal”. Dengan slogan ini mampu menenangkan hati guru, sehingga guru merasakan bahwa kerja itu ibadah.

Teeori Herzberg mengungkapkan bahwa kepuasan bukanlah lawan dari ketidakpuasan. Herzberg menyimpulkan bahwa ”kebalikan dari kepuasan kerja bukanlah ketidakpuasan kerja, tetapi tanpa kepuasan kerja; dan begitu juga, lawan dari ketidakpuasan kerja bukan kepuasan kerja, tetapi tanpa ketidakpuasan”.

Menurut Sutjipto (2001) seorang guru akan puas dengan pekerjaannya jika pekerjaan itu menyenangkan, citra lembaga yang cukup bagus, dan imbalan yang sesuai. Meskipun hasil penelitian ini

mengkatagorikan guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang telah mengalami kelelahan emosional, namun karena citra madrasah yang mendapat nama bagus di masyarakat, maka akan mampu menambah tingkat kepuasan kerja guru. Tidak hanya lembaga yang mendapatkan nama baik dari masyarakat, tetapi juga gurunya.

Penelitian ini mendukung penelitian Boles *et al.* (dalam Zagladi, 2004) yang mengungkapkan bahwa semakin besar tingkat kelelahan emosional, semakin rendah kepuasan kerja penjual. Senada juga hasil penelitian Babakus *et a.l* (1999) yang menyatakan bahwa kelelahan emosional mempengaruhi kepuasan kerja,

kinerja, dan komitmen organisasi. Zagladi (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru (sig t = 0,005; β = -0,265)

Secara statistik, variabel kelelahan emosional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig.t yang kurang dari 0,05 ($0,005 < 0,05$) dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Nilai beta yang negatif menandakan bahwa kelelahan emosional mempunyai pengaruh berbanding terbalik dengan kinerja guru. Artinya jika semakin tinggi kelelahan emosional yang dialami para guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang, maka semakin rendah kinerjanya. Sebaliknya jika semakin rendah kelelahan emosional yang dialami guru, maka semakin tinggi kinerjanya.

Penilaian kinerja bisa dipandang sebagai prosedur yang meliputi: (1) penetapan standar kinerja, (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar-standar ini, dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberi motivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi (Dessler, 1997).

Jika dilihat skor rata-rata kinerja yang dilakukan para guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang tergolong katagori cukup bagus. Istilah kinerja sering diberi makna prestasi kerja. Untuk penelitian ini karena responden yang digunakan adalah guru, maka kinerja yang dimaksud adalah kinerja guru, yang berkaitan dengan tugas-tugas guru. Ada 4 kompetensi guru yang sekaligus menjadi indikator kinerja guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Dari keempat kompetensi tersebut, kompetensi kepribadian mempunyai skor rata-rata tertinggi yaitu 2,96 dan terendah adalah kompetensi profesional dengan skor 2,812.

Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen tahun 2005, bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Jadi walaupun mereka mengalami kelelahan emosional kategori tinggi namun kompetensi pribadi tetap dipegang, karena profesi guru merupakan profesi yang selalu berhubungan dengan siswa sehingga sifat-sifat terpuji harus mendasari kepribadian seorang guru yang akan menjadi contoh bagi siswanya. Kompetensi pribadi merupakan kinerja yang tinggi, hal ini sesuai dengan program madrasah, yaitu menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada kualitas baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya insani yang unggul dibidang iptek dan imtaq.

Penilaian kinerja tidak terlepas dari unsur subyektivitas siapa penilaiannya, siapa yang dinilai, dan untuk apa dinilai. Pada lembaga nonbisnis, seperti instansi pemerintah, lembaga-lembaga pendidikan negeri, proses penilaian hanya bersifat administratif, kurang memiliki daya pembeda yang valid (Alwi, 2001:177). Berbagai macam persoalan dapat timbul ketika proses penilaian sedang

berlangsung. Tahap-tahap penilaian atau evaluasi seringkali tidak selancar yang diinginkan. Karena itu, kesukaran yang berpotensi menghambat penilaian kinerja jauh hari sebelumnya harus dieliminasi. Beberapa hal penting yang dapat menghambat berfungsinya penilaian kinerja menurut Dessler (1997:4) adalah:

1. Kekurangan standar penilaian
2. Standar yang tidak relevan/subyektif
3. Standar yang tidak realistis
4. Ukuran kinerja yang tergolong jelek
5. Kesalahan penilaian
6. umpan balik yang buruk terhadap bawahan
7. Komunikasi yang selalu negatif
8. Kegagalan dalam menerapkan data evaluasi

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Babakus *et al.* (1999) yang mengemukakan bahwa korelasi antara kelelahan emosional dengan kinerja memperlihatkan hubungan yang negatif. Penelitian ini memperlihatkan keadaan yang sama yaitu hubungan yang negatif (-0,248). Penelitian Zagladi (2004) menunjukkan dengan uji validitas diskriminan dengan konstrain memperlihatkan nilai 0,60. Artinya, ada hubungan antara kelelahan emosional dengan kinerja. Hubungan antara kekeringan emosi dari pekerjaan sebagai salah satu faktor kelelahan emosional ternyata berpengaruh negatif terhadap kinerja pekerja yang ada kaitannya dengan kepuasan.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru (sig t = 0,000, $\beta = 0,343$)

Dari hasil analisis regresi diperoleh $\beta = 0,343$ dengan sig t = 0,000. Karena sig t < 0,05 maka H_0 diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang diberikan madrasah misalnya gaji, citra sekolah, pekerjaan pada diri guru mampu meningkatkan kinerja guru.

Sedangkan nilai beta yang positif artinya bahwa kepuasan kerja berbanding lurus dengan kinerja guru. Jika kepuasan kerja meningkat, maka kinerja juga akan meningkat. Sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka kinerja guru juga akan rendah. Hal ini sesuai pendapat Donnelly, Gybson & Ivancevich (1994) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh factor-faktor: (i) harapan mengenai imbalan, (ii) dorongan, (iii) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (iv) persepsi terhadap tugas, (v) imbalan internal dan eksternal, (vi) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Zagladi (2004) yang mengungkapkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja adalah positif. Kinerja yang rendah menyebabkan kepuasan rendah, dan sebaliknya kinerja tinggi menyebabkan kepuasan tinggi. Juga memperkuat hasil penelitian Babakus *et al.* (1999) yang menyebutkan bahwa kinerja tenaga kerja di lapangan

berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Senada dengan hasil penelitian ini adalah hasil penelitian Lopes (1982), Norris & Niebuhr (1984) (dalam Denny, 2006) yang mengatakan bahwa kinerja berkorelasi yang signifikan dengan berbagai ukuran kepuasan kerja. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Denny (2006) yang mengatakan bahwa kinerja tidak berkorelasi dengan kepuasan kerja.

4. Hasil penelitian menunjukkan kelelahan emosional tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja ($PTL < P1$) ($|-0,214| < |-0,265|$)

Hal ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja guru tanpa melalui kepuasan kerja. Apabila dilihat dari koefisien jalur, dapat dilihat bahwa dalam mempengaruhi kinerja guru, kelelahan emosional lebih berpengaruh langsung bila dibandingkan dengan kepuasan kerja guru, atau kepuasan kerja pengaruhnya kecil terhadap kinerja guru.

Selain itu jika di tinjau dari segi nilai yang tertanam dalam diri mereka (nilai agamis) yang kuat, seperti semboyan untuk ikhlas beramal serta cenderung menerima setiap keadaan dalam pekerjaan akan mampu menekan kemungkinan timbulnya kelelahan emosional serta mengurangi adanya ketidakpuasan ataupun mendukung meningkatnya kepuasan dalam diri mereka.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa kelelahan emosional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja guru, namun tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru.

Penelitian ini memberikan implikasi secara teori yang mendukung teori yang sudah ada dan mendukung penelitian terdahulu sebagaimana telah diulas pada pembahasan.

Bagi MAN 3 dan MTsN 1 Malang, diharapkan keadaan guru yang tidak mengalami kelelahan emosional maupun kepuasan kerja dan kinerjanya tinggi seperti pada saat dilakukan penelitian hendaknya dapat dipertahankan, dengan tetap menjaga keseimbangan antara tugas, beban kerja yang tidak berlebihan, upaya pemeliharaan kekompakan serta penciptaan iklim kerja yang kondusif agar tugas atau pekerjaan tetap berjalan lancar, hubungan antar rekan sekerja serta hubungan dengan pimpinan tetap baik sehingga kepuasan guru serta kinerjanya semakin meningkat. Sedangkan guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang yang cenderung mengalami kelelahan emosional (walaupun nilainya sangat kecil) juga perlu diperhatikan dengan meminimalisasi dampak negatif yang mungkin timbul dari adanya kelelahan emosional tersebut. Agar kelelahan emosional yang dialami guru bisa minimal, maka perlu ada upaya penyegaran iklim organisasi, penyegaran pembelajaran, pembebanan jumlah jam perminggu sesuai dengan kemampuan. Guru yang mengajar lebih dari satu bidang studi atau mengajar di tingkat kelas yang berbeda dikurangi, agar beban semakin ringan sehingga kelelahan emosional tidak terjadi.

Hal-hal yang dapat menimbulkan adanya ketidakpuasan seperti pada variabel pembayaran (gaji) hendaknya dapat ditinjau kembali oleh sekolah supaya munculnya ketidakpuasan dapat diminimalisasi, walaupun pada kenyataannya ketidakpuasan karena pembayaran (gaji) ini tidak dapat dihilangkan sepenuhnya.

Jika melihat kinerja guru yang cukup bagus, tetapi masih perlu ada peningkatan yang lebih, khususnya tentang aplikasi prinsip-prinsip pembelajaran. Penyebaran model-model pembelajaran yang terbaru sangat membantu mengatasi kejenuhan guru dalam proses pembelajaran.

Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan pada penelitian ini adalah:

1. Kendala yang bersifat inheren dengan metode kuisisioner. Hal ini berkaitan dengan perasaan senang dan tidak senang, keseriusan dan faktor situasional lain ketika responden memberikan jawaban.
2. Kuisisioner yang sifatnya tertutup dan dimungkinkan adanya tanggapan yang kurang tepat atas pertanyaan pada kuisisioner yang diajukan sehingga kurang dapat menggambarkan fenomena pada guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang yang sesungguhnya.
3. Indikator untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini belum mendalam, beberapa aspek lain belum bisa terukur dengan semestinya, sehingga kontribusi yang diberikan setiap variabel kecil.
4. Karena penelitian ini bersifat *cross sectional* dan lokal, maka kemampuan generalisasi yang terbatas dan hanya bisa berlaku untuk populasi yang serupa dengan penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi dan hasil analisis data, maka penelitian ini mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kelelahan emosional mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Semakin rendah guru mengalami kelelahan emosional maka kepuasan kerja mereka akan semakin meningkat begitu juga sebaliknya. Rata-rata skor kelelahan emosional yang dialami para guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang sebesar 3,20. Nilai ini termasuk dalam katagori kelelahan emosional yang tinggi.
2. Kelelahan emosional mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. Semakin rendah guru mengalami kelelahan emosional maka kinerja mereka akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya. Jika dilihat dari indikator kinerja, yang terdiri dari 4 indikator yaitu kompetensi paedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial, maka nilai terendah terjadi pada kompetensi profesional.
3. Kepuasan kerja guru mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tinggi guru mengalami kepuasan kerja maka kinerja mereka akan semakin meningkat, dan sebaliknya Untuk kepuasan kerja jika

dilihat dari nilai rata-ratanya termasuk katagori cukup tinggi (2,822), sedangkan kinerja mempunyai rata-rat 2,87 yang termasuk katagori cukup tinggi.

4. Kelelahan emosional terbukti tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa guru MAN 3 dan MTsN 1 Malang telah mengalami kelelahan yang termasuk katagori tinggi, jika dilihat dari indikatornya maka tertinggi dialami karena merasa terbelenggu dengan tugas mengajar dan tugas rutin lainnya, sehingga dapat menurunkan kepuasan kerja dan menghambat kinerjanya. Oleh karena itu disarankan:

1. Bagi Kepala Madrasah hendaknya:

Menciptakan lingkungan kerja kondusif dengan melakukan pembinaan guru secara profesional, menjalin hubungan profesional yang tidak kaku, yang akrab, yang tidak bersifat otoriter, sehingga guru tidak takut bersikap terbuka kepada pembina, serta melakukan dukungan sosial yang cukup bermakna kepada guru.

2. Bagi Guru

Hendaknya guru mau mengembangkan diri terutama dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran misalnya rajin mengikuti pelatihan, workshop dan seminar agar kompetensi profesional yang dimiliki guru lebih meningkat.

3. Bagi Peneliti Mendatang

- a. Penelitian – penelitian sejenis dapat dikembangkan dari hasil penelitian ini, seperti dilakukan pada objek lain yang rentan terhadap kelelahan emosional seperti polisi, petugas *call centre*, karyawan dan tenaga pengajar (di perguruan tinggi) serta profesi-profesi lain yang berhubungan dengan pelayanan umum yang rentan terhadap munculnya stress kerja. Penelitian sejenis juga dapat dilakukan pada guru di sekolah yang tidak bergerak dalam bidang sosial keagamaan.
- b. Untuk peneliti yang ingin melakukan penelitian sejenis (baik pada pendidik maupun pada karyawan), perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja atau memotivasi dalam pekerjaan tidak hanya menekankan pada faktor gaji namun pada faktor lain yang berpengaruh seperti nilai keagamaan yang tertanam dalam diri, respon dari klien atau pihak yang diberi jasa oleh objek penelitian.
- c. Penelitian di masa mendatang dapat menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kelelahan emosional seperti gaya kepemimpinan, konflik peran.
- d. Kebijakan pemerintah bisa jadi merubah hasil penelitian yang sudah dilakukan. Oleh karena itu disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut apabila terjadi perubahan dalam kebijakan pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Rebecca, 1999. Negative Affectivity: Moderator or Confounder in Emotional Dissonance Outcome Relationships?, *The Journal of Psychology*.133(Y).
- Babakus, Emin., David W. Cravens., Mark Johnston & William C. Moncrief, 1999. The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 27 No.1, p.58-70.
- Baron, Robert. Jerald A.Greenberg,. 1990. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Third Editions. USA: Allyn and Bacon.
- Boles, J.S., M.W. Johnston & Joseph W. Hair,1997. Role Stress, Work Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-relationship and Effects on Some Work-related Consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1: 17-28
- Burke, Ronald J & Esther Greenglass. 1995.A Longitudinal Study Of Psychological Burnout In Teachers . *Journal Human Relations*. 48: 187.
- Cooper, R. Donald & C. William Emory. 1996. *Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Pertama*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Davis, Keith dan William Werther. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. USA: McGraw Hill, Inc.
- Dharma, Agus. 2000. *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Undang-Undang Guru dan Dosen*. Jakarta.
- Farber, Barry A. 1991. Crisis In Education: Stress in the American Teacher. *Jossey-Bass Publishers*. San Francisco.
- Friesen, David & C.M. Prokop .1988. Why Teachers Burnout . *Journal Educational Research Quarterly*. 12:9.
- Ganzach, Yoav. 1998. Intelligence and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*. 41: 5.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich & J.H. Donnelly, Jr.1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I dan 2. Alih bahasa Nurul Adiami. Editor Laydon Saputra. Binaputra Aksara. Jakarta.

- Gold, Yvone. 1985. The Relationship Of Six personal And Life History Variables To Standing On Three Dimensions Of The Maslach Burnout Inventory In A Sample Of Elementary And Junior High School Teachers. *Journal Education and Psychological*. 45:377.
- Gujarati, Damodar. 1995. *Basic Econometric*. New York: McGraw Hill.
- Handoko T. Hani. 1995. *Manajemen Personalia dan SumberDaya Manusia*. Liberty. Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur. & Supomo, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: BPFE.
- Kreitner, R., A Kinicki. 2004. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. USA: Mc. Graw Hill Companies.
- Locke, E.A.1984. *Social Psychology and Organizational Behavior*. New York; John Wiley and Sons.
- Sobur, Alex. 2003. *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis SEM, Lisrel dan Amos, Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*. Malang: Universitas Negeri Malang (UM).
- Swasto, Bambang. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan)*. Malang: Bayumedia.
- Sweeney, John & Scott L. Summers. 2002. The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 14.
- Sutjipto. 2001. Apakah Anda Mengalamami Burnout. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Balitbang. Depdiknas. Jakarta. 32: 689.
- Usman, Uzer. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Wedge, Florence. 1995. *Mencegah Gangguan Emosional*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Zagladi, Abdul Latif. 2004. *Pengaruh Kelelahan Emosioanal Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dalam Pencapaian Komitmen Organisasional Dosen Perguruan Tinggi Swasta*. Disertasi. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.