

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja guru berkaitan dengan peran penting dalam mewujudkan keefektifan dan keberhasilan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Kepuasan kerja guru merupakan yang sangat penting untuk diwujudkan, karena jika kepuasan guru tinggi maka akan meningkatkan kinerja guru tersebut. Mulyasa (2008:111) mengemukakan bahwa bahwa belum sempurna rasanya kalau membahas pendidikan belum berbicara tentang guru, karena figur yang satu ini sangat menentukan maju mundurnya kualitas mutu pendidikan.

Robbins (2007:105) mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas. Oleh sebab itu agar organisasi sekolah memiliki keefektifan yang tinggi maka perlu ditingkatkan kepuasan kerja guru. Lebih lanjut Robbins (2007:109) menuliskan bahwa kepuasan kerja menjadi penentu utama perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) karyawan, yang dapat diartikan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Dari pendapat Robbins ini dapat disimpulkan bahwa jika guru puas dengan pekerjaannya, mereka akan bekerja dengan lebih baik bahkan dapat melebihi perkiraan normal dan tingkat keefektifan sekolah semakin meningkat.

Tercapainya efektifitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat tergantung pula pada kepuasan yang diperoleh oleh guru dalam menjalankan tugasnya. Jika guru dalam melaksanakan tugasnya mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi, maka guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, bersemangat tinggi, memiliki motivasi kerja yang tinggi, suasana kerja menggembirakan, absen guru akan rendah, produktivitas kerja tinggi, pengunduran diri akan rendah, sehingga tujuan organisasi sekolah tercapai dengan baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja guru rendah, produktivitas kerja tinggi, pengunduran diri akan rendah, sehingga tujuan organisasi sekolah tercapai dengan baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja guru rendah, maka hal-hal yang diuraikan di atas tidak akan terjadi.

Munir (2008:30) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga. Hal-hal yang membuat kepuasan kerja muncul kebutuhan-kebutuhan dasar atau pokok seperti kebutuhan primer, sekunder, dan tertier terpenuhi, walaupun jika hal itu telah terpenuhi akan bergeser sampai ke tingkat atas yaitu aktualisasi dirinya, perasaan senang, perilaku kepemimpinan yang memimpin suatu lembaga, nuansa aman untuk mengembangkan diri, dan juga suasana kinerja yang nyaman.

Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam lembaga pendidikan atau sekolah, seharusnya berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru mulai dari hal yang paling mendasar sampai ketinggian yang lebih tinggi agar terwujudnya kepuasan kerja pada guru-guru yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja guru dan sekaligus meningkatkan keefektifan sekolah.

Robbins (2007:105) yang mengatakan bahwa ketertarikan para manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada dampaknya terhadap kinerja. Selanjutnya beliau menulis bahwa para peneliti telah menangkap ketertarikan tersebut, sehingga menemukan banyak penelitian yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan pada produktivitas, keabsenan, dan pengunduran diri. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat itu, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja.

Gibson (1997:67) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dikembangkan para seseorang sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya, seperti upah, gaya penyeliaan, dan rekan sekerja. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, supervisi, rekan sekerja, dan juga faktor lingkungan kerja, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan.

Sangat pentingnya kepuasan kerja guru itu diperhatikan serta diwujudkan oleh orang-orang yang berkaitan dengan lembaga pendidikan atau sekolah, khususnya kepala sekolah sebagai pemimpin disekolah tersebut, karena jika kepuasan kerja guru tinggi, maka guru akan bekerja dengan gembira dan ikhlas, lebih giat, serta dengan rela mengoptimalkan segala potensinya untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan atau dengan kata singkat kinerja guru akan meningkat dan sekolah akan memiliki keefektifan yang tinggi pula.

Yukl (1998:49) yang mengemukakan bahwa penemuan-penemuan dari beberapa eksperimen lapangan oleh para peneliti *University of Michigan* bahwa partisipasi dari para bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan

menghasilkan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi. Oleh sebab itu salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kerja dan kinerja adalah faktor kepemimpinan.

Yukl (1998:50) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan yang moderat dalam consideration, dan kualitas pemimpin yang *take-charge* atau pemimpin yang melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan yang esensial. Dalam berbagai halaman mengungkapkan pula bahwa banyak studi telah menggunakan kuesioner untuk menghubungkan persepsi bawahan mengenai kepemimpinan partisipatif dengan kriteria tentang keefektifan kepemimpinan, seperti kepuasan, usaha, dan kinerja bawahan. Munir (2008:21) mengatakan rasa puas dalam bekerja kemungkinan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang memimpin suatu lembaga.

Robbins (2007:436) yang mengatakan bahwa para pemimpin yang tinggi dalam struktur prakarsa dan pertimbangan, cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan. Jadi dapat di-interpretasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan mempengaruhi secara positif kepuasan kerja guru di sekolah tersebut.

Selain kepemimpinan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Robbins (2007:241) mengatakan budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Mangkunegara (2005:78) mengemukakan budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan studi pendahuluan yang peneliti lakukan terhadap SMA Negeri di Kota Binjai, ditemukan guru yang tidak puas dengan kepala sekolah karena kepala sekolah tidak pernah mengajak guru-guru untuk bersama-sama memutuskan suatu kebijakan, kemudian sangat jarang kepala sekolahnya membantu guru dalam memecahkan masalah yang dihadapinya, guru juga mengeluhkan bahwa kepala sekolah sangat tidak berempati terhadap keluhan-keluhan guru. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak memperhatikan guru.

Dari hasil observasi dan wawancara salah seorang guru di SMA Negeri 2 Kota Binjai mengemukakan bahwa guru tersebut merasa kepemimpinan kepala sekolah tidak membuat nyaman di sekolah ini, sebab tidak sekalipun kepala sekolah melibatkan guru dalam mengambil keputusan. Sementara di SMA Negeri 4 Binjai bulan Agustus 2013 tingkat ketidakhadiran guru mencapai 28%. Ketika salah seorang guru yang di wawancarai mengatakan bahwa kebanyakan guru yang tidak hadir karena merasa tidak puas dengan hasil keputusan kepala sekolah yang tidak mengajak guru dan mendiskusikan permasalahan sekolah serta dalam memutuskan kebijakan di sekolah.

Ada pula yang mengatakan tidak puas bekerja di sekolahnya disebabkan kepala sekolahnya tidak pernah menghargai prestasi-prestasi yang diraih guru. Ketidakpuasan guru tersebut tentu sangat mempengaruhi kinerja guru yang pada

akhirnya akan mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan khususnya di SMA Negeri Kota Binjai.

Berdasarkan fenomena yang ada maka mendorong Penulis berkeinginan untuk mengadakan penelitian tentang bagaimana tingkat kepuasan kerja guru khususnya dalam hubungannya dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi yang ada di SMA Negeri Kota Binjai.

B. Identifikasi Masalah

Sebenarnya banyak variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, tetapi dari latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah yang berhubungan atau yang mempengaruhi kepuasan kerja guru antara lain: (1) Apakah kepuasan kerja guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku kepemimpinan situasional yang dilaksanakan kepala sekolah?, (2) Apakah karakteristik lingkungan seperti yang terdapat pada teori jalur sasaran yakni struktur tugas, seperti pembagian tugas guru (beban tugas) telah membuat guru-guru puas?, (3) Apakah pengaturan pembagian tugas tidak jelas, tidak transparan, dan ada kalanya tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki oleh guru terhadap tugas yang diembankan kepadanya?

(4) Apakah faktor komunikasi yang dibangun kepala sekolah dengan guru mempengaruhi kepuasan kerja guru?, (5) Apakah kebijakan pemerintah (kebijakan dan prosedur kepegawaian) mempengaruhi kepuasan kerja guru?, (6) Apakah dukungan masyarakat sekitar (lingkungan kerja) mempengaruhi kepuasan kerja guru? (7) Apakah kedisiplinan guru-guru dan staf mempengaruhi kepuasan kerja guru?, Banyak guru yang mengeluhkan bahwa sekolahnya tidak menerapkan disiplin yang konsisten baik terhadap guru dan pegawai begitu juga terhadap siswa. (8)

Apakah sistem kenaikan pangkat dan jabatan (peluang promosi atau karir) mempengaruhi kepuasan kerja guru?, (9) Apakah kecukupan tenaga guru dan staf mempengaruhi kepuasan kerja guru?, (10) Apakah suasana kenyamanan kerja mempengaruhi kepuasan kerja guru?, Apakah guru mengeluhkan bahwa suasana ruangan kerja yang tidak baik, sarana kerja yang tidak lengkap, (11) Apakah sistem kepengawasan mempengaruhi kepuasan kerja guru?.

B. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini terarah dan fokus, dan karena keterbatasan waktu, tenaga, pikiran dan dana, penulis perlu membatasi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini. Ruang lingkup masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dibatasi pada hubungan kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Binjai.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Binjai?
2. Apakah terdapat hubungan yang signifikan budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Binjai?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan, kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Binjai?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Binjai.
2. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Binjai.
3. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan, kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Binjai.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan secara praktis.

1. Manfaat secara teoritis
 - a. Menambah khasanah pengetahuan tentang hubungan kepemimpinan situasional kepala sekolah, budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru.
 - b. Sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut tentang hal yang sama dalam penelitian ini.
2. Manfaat secara praktis
 - a. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Kota Binjai dalam pengambilan kebijaksanaan mengeluarkan kebijakan dapat mempertimbangkan hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, meningkatkan kinerja guru dan sekaligus mengefektifkan sekolah.
 - b. Sebagai bahan masukan juga untuk kepala sekolah SMA Negeri di Kota Binjai, khususnya dalam hal kepemimpinannya, agar kepala sekolah

memahami jenis-jenis kepemimpinan dan perilaku-perilaku pemimpin yang efektif di sekolah.

- c. Sebagai bahan masukan bagi guru-guru SMA Negeri di Kota Binjai, khususnya bagi calon-calon kepala sekolah, agar kelak nanti menjadi kepala sekolah, telah memiliki bekal ilmu tentang kepemimpinannya dan motivasi kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru dan mengefektifkan sekolah.

