

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai komponen yang terdapat di sekolah harus berfungsi dengan baik sehingga keefektifan sekolah dalam mencapai tujuannya dapat meningkat. Salah satu variabel yang memengaruhi keefektifan sekolah adalah kepuasan kerja guru, yaitu keseimbangan harapan dan keadaan yang diterima oleh guru. Jika kepuasan kerja guru tinggi maka kinerja guru dalam melaksanakan tugas akan semakin meningkat dan begitu juga sebaliknya.

Peran guru sangat strategis dalam mewujudkan keefektifan sekolah, maka variabel tentang tingkat kepuasan kerja guru merupakan yang sangat penting untuk diwujudkan, karena jika kepuasan guru tinggi maka akan meningkatkan kinerja guru tersebut. Sangatlah tepat apa yang dikatakan Mulyasa (2008: iii) bahwa belum sempurna rasanya kalau membahas pendidikan belum berbicara tentang guru, karena figur yang satu ini sangat menentukan maju mundurnya kualitas mutu pendidikan.

Hubungan keefektifan dengan kepuasan kerja dalam sebuah organisasi Robbins (2007:105) mengungkapkan "...kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif dari pada 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.

Faktor – faktor yang mendasar yang terkait erat dengan kinerja adalah kepuasan kerja yang berkaitan dengan kesejahteraan. Dapat disimpulkan kembali bahwa jika guru puas dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkatkan dan keefektifan sekolah meningkatkan juga.

Efektifitas 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 menggembarakan, 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.

Senada dengan itu Munir (2008:30) menuliskan bahwa “kinerja” adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga”.

Selanjutnya, Munir (2008:21) menjelaskan bahwa :

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 ke tingkat yang lebih tinggi agar terwujudnya kepuasan kerja pada guru – guru yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja guru dan sekaligus meningkatkan keefektifan sekolah.

Mengenai hubungan kinerja, keefektifan dengan kepuasan kerja guru, dapat dilihat dari pendapat Robbins (2007:105) yang mengatakan bahwa “ketertarikan para manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada dampaknya terhadap kinerja karyawan”. Selanjutnya beliau menulis bahwa para peneliti telah menangkap ketertarikan tersebut, sehingga menemukan banyak penelitian yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan pada produktivitas karyawan, keabsenan, dan pengunduran diri.

Lebih lanjut Robbins (2007:103) mengatakan “faktor – faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat itu, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja.

Sementara Gibson (1997:67) menuliskan bahwa kepuasan kerja ialah “sikap yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya, seperti upah, gaya penyeliaan, dan rekan sekerja. Masih menurut Gibson (1997:67) bahwa “kepuasaan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (supervisi), rekan sekerja, dan juga faktor lingkungan kerja, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan.

Dari pendapat Robbins dan Gibson, Ivancevich, Donnelly diatas, dapat pula di simpulkan bahwa 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 bererja dengan gembira dan ikhlas, lebih giat, serta dengan rela megoptimalkan segala potensinya untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan atau dengan kata singkat kinerja guru akan meningkat dan sekolah akan memiliki keefektifan yang tinggi pula. Kemudian Yukl (1998:49) yang menuliskan bahwa “ penemuan – penemuan dari beberapa eksperimen lapangan oleh para peneliti *University of Machigan* 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 memengaruhi kerja dan kinerja adalah faktor kepemimpinan.

Dari berbagai pendapat Yukl (1998) dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan yang memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan yang moderat dalam consideration, dan kualitas pemimpin yang

“*take-charge*” atau pemimpin yang melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan yang esensial. Selanjutnya Yukl (1998) 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. Senada dengan itu, Munir (2008:21) mengatakan “rasa puas dalam bekerja kemungkinan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang memimpin suatu lembaga”.

Dari dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif sangat berperan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah dan meningkatkan kinerja guru.

Dari observasi awal di SMP Negeri 1 Percut Sei Tuan, ditemukan bahwa, banyak 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 partisipatif kepala sekolah sangat rendah, yang seharusnya jika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan partisipatif maka hal itu tentu tidak akan muncul. Selain kepemimpinan partisipatif, seharusnya struktur tugas pada organisasi sekolah juga memengaruhi terwujudnya kepuasan kerja guru. Hal ini sesuai dengan tulisan 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, jika organisasi sekolah memiliki struktur tugas yang jelas dan baik maka kepuasan kerja guru juga akan meningkat. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan struktur tugas organisasi yang baik akan memengaruhi secara positif kepuasan kerja guru di sekolah tersebut.

Seharusnya jika satu tempat dari empat perilaku pemimpin yang ada pada teori jalur sasaran yang di kembangkan oleh Evans dan Haouse yaitu perilaku kepemimpinan yang partisipatif yang diterapkan kepala sekolah sebagai perilaku kepemimpinannya akan memotivasi bawahan untuk bekerja dalam hal mengajar dan mendidik dengan sungguh-sungguh yang kemudian akan mewujudkan kepuasan kerja guru, ketika kepala sekolah memakai kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kepuasan kerja guru maka proses tersebut akan diperlunak oleh satu karakteristik lingkungan yang ada pada teori tersebut yaitu struktur tugas yang baik.

Kast dan Rosenzweig (1974) dalam Fattah (2006:73) mengatakan bahwa “struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi” Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan

Dari hasil observasi dan wawancara Salah seorang guru SMP Negeri 2 yang bernama (Daeng: 2012):” saya merasa kepemimpinan kepala sekolah tidak membuat saya nyaman disekolah ini, sebab tidak sekalipun kepala sekolah melibatkan guru dalam mengambil keputusan”. Sementara di di SMP Negeri 3 Percut Sei Tuan, pada bulan agustus 2012 tingkat ketidakhadiran guru mencapai

28%. Ketika salah seorang guru yang bernama Harahap (2012) “ kebanyakan guru yang tidak hadir karena merasa tidak puas dengan hasil keputusan kepala sekolah yang tidak mengajak guru. Kemudian di SMP Negeri 1 Percut Sei Tuan pada bulan agustus 45% guru belum membuat perangkat pembelajaran.

Ada pula yang mengatakan tidak puas bekerja di sekolahnya disebabkan kepala sekolahnya tidak pernah menghargai prestasi – prestasi yang diraih guru. Ketidakpuasaan guru tersebut tentu sangat memengaruhi kinerja guru yang pada akhirnya akan memengaruhi peningkatkan mutu pendidikan khususnya di kecamatan Percut Sei Tuan.

Dari fenomena yang ada tersebutlah yang mendorong penulis berkeinginan untuk mengadakan penelitian tentang bagaimana tingkat kepuasan kerja guru khususnya dalam hubungannya dengan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan struktur tugas sekolah yang ada pada SMP Negeri Kecamatan Percut Sei Tuan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sebenarnya banyak variabel yang memengaruhi kepuasan kerja guru, tetapi dari latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah yang berhubungan atau yang memengaruhi kepuasan kerjaguru, antara lain : (1) Apakah kepuasan kerja guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku kepemimpinan partisipatif yang dilaksanakan kepala sekolah ?, (2) Karena fenomena yang ada sangat sering ditemukan guru – guru membicarakan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus mengutarakan harapan – harapan

yang diinginkannya tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah, (3) Apakah salah satu dari karakteristik lingkungan seperti yang terdapat pada teori jalur sasaran yakni struktur tugas, seperti pembagian tugas guru (beban tugas) telah membuat guru – guru puas ?, (4) Banyak keluhan guru bahwa pengaturan pembagian tugas tidak jelas, tidak transparan, dan ada kalanya tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki oleh guru terhadap tugas yang diembankan kepadanya. (5) Apakah faktor komunikasi yang dibangun kepala sekolah dengan guru memengaruhi kepuasan kerja guru ? Tidak jarang guru tersinggung terhadap cara kepala sekolah mengomunikasikan tugas – tugas kepada guru, cara kepala sekolah menegur setiap kesalahan yang ada pada guru, dan bahkan ada yang menimbulkan konflik. (6) Apakah kebijakan pemerintah (kebijakan dan prosedur kepegawaian) memengaruhi kepuasan kerja guru ? (7) Seperti pada saat ini pemerintah mengeluarkan kebijakan tentang sertifikasi guru. Sesuai kebijakan sertifikasi guru tersebut, maka bagi guru yang telah lulus akan mendapatkan tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokok, apakah dengan bertambahnya penghasilan atau upah yang diterima guru tersebut meningkatkan kepuasan kerja guru ? (8) Kemudian bagi yang belum memperoleh sertifikasi profesional, apakah menurunkan kepuasan kerjanya ?, (9) Apakah dukungan masyarakat sekitar (lingkungan kerja) memengaruhi kepuasan kerja guru ? Banyak sekolah yang lingkungannya tidak mendukung seperti rendahnya dukungan masyarakat terhadap program sekolah, faktor kebisingan, faktor kebersihan, tidak ada sanitasi, tidak ada air bersih. (10) Kemudian apakah perolehan rata – rata nilai ujian nasional siswa (merupakan gambaran hasil aktualisasi diri guru dan kinerja guru) memengaruhi kepuasan

kerja guru ?, (11) Apakah kedisiplinan guru – guru dan staf memengaruhi kepuasan kerja guru ? Banyak guru yang mengeluhkan bahwa sekolahnya tidak menerapkan disiplin yang konsisten baik terhadap guru dan pegawai begitu juga terhadap siswa. (12) Apakah sistem kenaikan pangkat dan jabatan (peluang promosi atau karir) memengaruhi kepuasan kerja guru ?, (13) Apakah kecukupan tenaga guru dan staf memengaruhi kepuasan kerja guru ?, (14) Apakah suasana kenyamanan kerja memengaruhi kepuasan kerja guru ? Karena banyak guru yang mengeluhkan bahwa suasana ruangan kerja yang tidak baik, sarana kerja yang tidak lengkap. (15) Apakah sistem kepengawasan memengaruhi kepuasan kerja guru ? Banyak guru yang tidak puas atas sikap pengawas baik oleh kepala sekolah maupun petugas fungsional kepengawasan karena tidak konsekuen dalam melaksanakan tugasnya. (16) Apakah keanggotaan kelompok kerja guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran, susunan kepanitian pada kegiatan tertentu memengaruhi kepuasan kerja guru ?. Keluhan demi keluhan tersebut adalah hal – hal yang menimbulkan ketidakpuasan kerja guru.

### **1.3 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: Kepuasan kerja guru dibatasi hanya di SMP Negeri Kecamatan Percut Sei Tuan. Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dibatasi hanya di SMP Negeri

Kecamatan Percut Sei Tuan, dan Struktur tugas sekolah dibatasi hanya di SMP Negeri Kecamatan Percut Sei Tuan.

#### **1.4 Perumusan Masalah**

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

1. Apakah ada hubungan yang signifikan, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Percut Sei Tuan?
2. Apakah ada hubungan yang signifikan, struktur tugas sekolah dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei Tuan?
3. Apakah ada hubungan yang signifikan, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan struktur tugas sekolah secara bersama – sama dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei Tuan?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei Tuan.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan struktur tugas sekolah dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei Tuan.

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan struktur tugas sekolah secara bersama – sama dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei Tuan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan secara praktis.

#### **a. Manfaat secara teoritis**

1. Menambah khasanah pengetahuan tentang hubungan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, struktur tugas sekolah dengan kepuasan kerja guru.
2. Sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut tentang hal yang sama dalam penelitian ini.

#### **b. Manfaat secara praktis**

1. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten Deli Serdang dalam pengambilan kebijaksanaan mengeluarkan kebijakan dapat mempertimbangkan hal – hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, meningkatkan kinerja guru dan sekaligus mengefektifkan sekolah.
2. Sebagai bahan masukan bagi eksekutif dan legislatif di Kabupaten Deli Serdang yang membidangi pendidikan agar memiliki pengetahuan tentang kepuasan kerja, kepemimpinan yang efektif, kemudian agar dalam merencanakan keputusan yang akan diambil dimasukkan hal –

hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja baik jika keputusan yang dikeluarkan itu mengenai dana maupun kebijakan terhadap lembaga pendidikan yang dalam hal ini sekolah. Karena hal ini mungkin tidak seberapa diperhatikan oleh mereka.

3. Sebagai bahan masukan juga untuk kepala sekolah SMP Negeri di kecamatan Percut Sei Tuan , khususnya dalam hal kepemimpinannya, agar kepala sekolah memahami jenis – jenis kepemimpinan dan perilaku – perilaku pemimpin yang efektif di sekolah.
4. Sebagai bahan masukan bagi guru – guru SMP Negeri di kecamatan Percut Sei Tuan, khususnya bagi calon – calon kepala sekolah, agar kelak nanti menjadi kepala sekolah, telah memiliki bekal ilmu tentang kepemimpinannya dan struktur tugas untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru dan mengefektifkan sekolah.

THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY