

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Hampir semua pekerjaan yang ada di dalam setiap organisasi diselesaikan melalui hubungan dengan rekan kerja. Oleh karena itu, hubungan baik antar rekan kerja harus dibina. Kepuasan bersama rekan kerja dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang, ini disebabkan sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja. Pada umumnya pekerjaan guru dibagi dua yakni pekerjaan berhubungan dengan tugas-tugas mengajar, mendidik dan tugas-tugas kemasyarakatan (sosial). Di lingkungan sekolah, guru mengemban tugas sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar, guru memberikan pengetahuan (*kognitif*), sikap dan nilai (*afektif*), dan keterampilan (*psikomotorik*), Guru memiliki tugas dan tanggung jawab moral yang besar terhadap keberhasilan siswa. Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemakai sekolah seperti siswa, orang tua, dan masyarakat. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yaitu kepuasan dengan rekan kerja. Artinya jika guru puas terhadap perlakuan rekan kerja maka mereka akan bekerja penuh semangat, saling membantu dalam tugas dan bertanggung jawab.

Kepuasan dengan rekan kerja (*co-worker satisfaction*) guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi produktivitas

kerja. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan dengan rekan kerja guru dimana timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan dengan rekan kerja yang tinggi diinginkan oleh kepala sekolah karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Sebagaimana Kaswan (2012:241) mengatakan bahwa hubungan yang baik dengan rekan kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan di tempat kerja, karyawan bisa menjadi lebih kreatif dan lebih efisien dalam membuat keputusan. Selain itu, di antara karyawan terdapat loyalitas yang luar biasa serta etika kerja yang kuat. Visi pemimpin menjadi aspirasi karyawan. Dampaknya sungguh luar biasa.

Meningkatkan kepuasan dengan rekan kerja (*co-worker satisfaction*) merupakan hal yang sangat penting, karena menyangkut masalah hasil kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Kepuasan dengan rekan kerja merupakan komponen utama dari suatu organisasi dan elemen penting dalam hubungan antara pihak manajemen dan pekerja. Guru yang memiliki tingkat kepuasan dengan rekan kerja yang baik akan memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik. Sebagaimana Kaswan (2012:241) Organisasi-organisasi dengan hubungan rekan kerja yang baik cenderung memiliki sumber daya manusia yang menempatkan nilai uang tinggi pada karyawan sebagai *stakeholders*. Karyawan yang diperlakukan

sebagai stakeholders memiliki hak-hak tertentu dalam organisasi dan berharap diperlakukan dengan hormat dan bermartabat.

Untuk itu, organisasi/ perusahaan perlu membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kepuasan bersama rekan kerja akan cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan mungkin lebih mudah berbuat lebih, dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Winardi (2009:217) Para rekan sekerja merupakan tingkat hingga dimana para rekan sekerja bersikap bersahabat, kompeten, dan saling bantu membantu.

Kepuasan dengan rekan mengajar dalam suatu pekerjaan merupakan masalah yang penting sebab hal ini berhubungan dengan keefektifan guru yang secara pasti mempengaruhi prestasi siswa. Sebagaimana Robbins (2008:113) mengemukakan bahwa ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Di satu sisi dikatakan kepuasan dengan rekan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain pekerja yang merasa puas dengan rekan kerja akan lebih giat dalam melaksanakan tugas serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, guru yang merasa tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaannya akan cenderung meninggalkan profesinya sebagai guru.

Tetapi berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan melalui pengamatan dan wawancara dari bulan Januari 2012 di 8 sekolah SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra Utara dan pengamatan di SLB Negeri Siborongborong. Pengamatan dan wawancara yang dilakukan langsung dengan beberapa guru ditemukan beberapa masalah penting yang berhubungan dengan kepuasan dengan rekan kerja guru, yaitu: Masih kurangnya perhatian organisasi akan pencapaian harapan-harapan guru, dimana sekolah masih kurang peduli akan keluhan-keluhan guru dengan manajemen sekolah yang kurang sesuai dengan harapan, guru lebih banyak kurang peduli akibat dari kurangnya kerjasama dengan rekan kerja. Masih kurangnya motivasi guru dari kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan profesional guru melalui pelatihan-pelatihan dan pendidikan studi ke jenjang yang lebih tinggi, masih rendahnya mutu guru baik dari segi kemampuan maupun motivasi untuk bekerja secara maksimal, kurangnya kepedulian orang tua terhadap perkembangan kemajuan anak didik, masih adanya guru yang terlambat datang ke sekolah dan tidak segera masuk ke dalam kelas untuk mengajar walaupun bel masuk sudah berbunyi. Guru kurang kreatif menciptakan suasana belajar yang menarik dan nyaman.

Selain itu, kondisi kurang kondusif dimana diantara sesama guru masih ada yang belum sependapat melaksanakan pekerjaan terhadap keputusan yang telah ditetapkan selalu ada yang pro dan kontra. Guru hanya mengerjakan tugas mengajar dan kurang peduli untuk memberi solusi kepada guru yang mengalami kesulitan dalam menangani siswa yang bermasalah, Di sisi lain

kedekatan terhadap pimpinan masih merupakan prioritas utama kepala sekolah dalam pengangkatan jabatan tambahan terhadap guru bukan berdasarkan kemampuan. Kenyataan lain ditemukan, belum memenuhi harapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dari sisi kepala sekolah adalah; pengangkatan kepala sekolah tanpa melalui proses seleksi dan diklat calon kepala sekolah, penguasaan kepala sekolah terhadap tugas dan tanggungjawab masih sangat rendah hal ini menyebabkan tidak maksimalnya kinerja kepala sekolah, lemahnya pemberdayaan terhadap guru dan tenaga kependidikan, dukungan pengembangan terhadap peningkatan profesional guru masih rendah, pelaksanaan supervisi kepala sekolah tidak jelas, dan penilaian kinerja guru tidak jelas.

Kepuasan dengan rekan kerja juga dipengaruhi oleh Efektifitas Tim. Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat. Sebuah tim adalah sekelompok orang dengan keahlian saling melengkapi dan berkomitmen kepada misi yang sama, pencapaian kinerja, dan pendekatan di mana mereka saling tergantung antara satu dengan yang lain (Rivai dan Mulyadi, 160: 2003).

Tujuan utama tim adalah membangun unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat. Sementara Robbins-Judge (2008:404) mengatakan bahwa tim biasanya bekerja lebih baik daripada individu ketika tugas-tugas yang dilakukan membutuhkan banyak keterampilan, pendapat, dan pengalaman.

Lock (dalam Gibson, 1996) menyatakan bahwa faktor-faktor lain yang mendorong kepuasan rekan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung. Dengan adanya stres prestasi kerja cenderung naik, sampai tingkat tertentu membantu seseorang untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan pekerjaan Mulyasa (2011:277). Menurut Steer dan Porter (1983:186) faktor yang mempengaruhi kepuasan organisasi adalah karakteristik kerja yang didalamnya terdapat tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir, dan tanggung jawab. Pengendalian stres yaitu kemampuan seseorang untuk mengelola diri ketika situasi, orang-orang, dan kejadian yang ada memberi tuntutan berlebihan. Dengan demikian kemampuan pengendalian stres guru dapat meningkatkan prestasi kerja dalam melaksanakan tugas dengan lebih baik.

Dukungan rekan kerja juga dapat mempengaruhi pengendalian stres. Sebagaimana dikatakan oleh House dalam Pace (2005:357) bahwa stres yang berkaitan dengan pekerjaan diperlunak paling efektif dengan memiliki penyelia dan rekan kerja yang suportif, bahkan lebih efektif daripada dengan memiliki pasangan hidup dan kawan-kawan yang suportif di luar pekerjaan. Albrecht dalam R. Wayne Pace (2005:357) mengatakan bahwa dukungan sosial dalam bentuk hubungan interpersonal di tempat kerja merupakan pengaruh yang kuat dalam pengurangan stres. Dengan kata lain orang-orang yang memiliki hubungan interpersonal yang intensif dalam pekerjaan mereka mungkin

mendapatkan bahwa lebih sedikit ikatan mungkin lebih menyenangkan dalam mengerjakan tugasnya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan rekan kerja guru adalah harapan (*expectancy*). Harapan (*expectancy*) menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai apa yang terjadi pada mereka. Reid dan Evan dalam Pace (2005:127) memberikan asumsi bahwa orang-orang memulai karier mereka dengan harapan akan terus dipromosikan. Sopiah, (2008:171) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya. Dari teori tersebut dapat dilihat kepuasan rekan kerja guru di pengaruhi oleh harapannya di penuhi oleh organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Niniger dalam Pace (2005:128) menemukan bahwa tingkat kepuasan pegawai yang harapannya terpenuhi secara signifikan lebih tinggi daripada mereka yang harapannya tidak terpenuhi. Dengan kata lain ketika harapan-harapan seseorang telah terpenuhi maka tingkat kepuasan kerja seseorang semakin tinggi.

Upaya pengendalian stres juga dapat di pengaruhi oleh adanya harapan (*expectancy*). Menurut Pellertier dalam Pace (2005:356) adalah menyatakan bahwa stres terjadi dalam kehidupan kita ketika pencapaian suatu butir agenda pribadi yang benar-benar kita inginkan tampaknya tidak mempunyai harapan. Usaha membuat sesuatu mungkin terjadi adalah kekuatan nyata untuk menimbulkan harapan dalam hidup seseorang dan dalam

mengatasi stres. Dengan demikian harapan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan energi dan bakat yang tersedia, dapat menyimpulkan bahwa tujuan dapat dicapai.

Memahami fenomena di SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra ini dapat dilakukan eksplorasi terhadap beberapa variabel, yang mempengaruhi kepuasan Organisasi baik secara empiris dan konseptual, sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, diduga ketiga variabel tentang Efektifitas tim, pengendalian stres, dan harapan (*expectancy*) dan berpengaruh terhadap kepuasan rekan kerja (*co-worker satisfaction*). Jika dugaan ini teruji maka konsep tentang hubungan keempat variabel ini dapat digunakan untuk menjelaskan, meramalkan, dan menemukan alternatif terhadap fenomena masalah kepuasan dengan rekan kerja di sekolah tersebut. Beranjak dari pemikiran ini maka direncanakan suatu penelitian yang berjudul, “Pengaruh Efektifitas Tim, Pengendalian Stres, dan *Expectancy* terhadap *Co-workers Satisfaction* SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara”

B. Identifikasi Masalah

Dengan memperhatikan beberapa hal yang telah dikemukakan dalam bagian latar belakang masalah sebelumnya, maka dapat diidentifikasi sebagai masalah yang berhubungan dengan kepuasan dengan rekan kerja. Hal ini mengundang sejumlah pertanyaan tentang ditemukannya kesenjangan pada kepuasan dengan rekan kerja tersebut. Diantaranya adalah apakah variabel-variabel sebagai berikut: Disiplin kerja, kemampuan profesional guru,

motivasi, harapan, pengendalian stres, membangun tim, nilai – nilai etika, berpengaruh terhadap kepuasan dengan rekan kerja?

C. Pembatasan Masalah

Mencermati beragamnya variabel yang diduga mempengaruhi kepuasan dengan rekan kerja yang telah diidentifikasi pada latar belakang masalah, penelitian dibatasi variabel yang berpengaruh dengan kepuasan dengan rekan kerja yaitu variabel : Efektifitas Tim, pengendalian stres, dan harapan (*expectancy*). Pembatasan masalah ini bukan berarti mengabaikan pengaruh faktor lain akan tetapi lebih pada pertimbangan fenomena awal dan kebenaran kemampuan peneliti yang belum memungkinkan untuk meneliti keseluruhan variabel.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah seperti diuraikan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Efektifitas Tim berpengaruh langsung terhadap harapan (*expectancy*) guru SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah Pengendalian stres berpengaruh langsung terhadap harapan (*expectancy*) guru SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera utara?

3. Apakah Efektifitas Tim berpengaruh langsung terhadap kepuasan dengan rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*) guru SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah Pengendalian stres berpengaruh langsung terhadap rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*) guru SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah harapan (*expectancy*) berpengaruh langsung terhadap (*Co-Workers Satisfaction*) guru SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah Efektifitas Tim berpengaruh langsung terhadap harapan (*expectancy*).
2. Untuk mengetahui apakah Pengendalian stres berpengaruh langsung terhadap harapan (*expectancy*).
3. Untuk mengetahui apakah Efektifitas Tim berpengaruh langsung terhadap kepuasan dengan rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*).
4. Untuk mengetahui apakah Pengendalian stres berpengaruh langsung terhadap rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*).
5. Untuk mengetahui apakah harapan (*expectancy*) berpengaruh langsung terhadap (*Co-Workers Satisfaction*).

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi yang baik untuk:

a. Manfaat Teoritis

1. Memberi informasi untuk pengembangan model manajemen terutama pada perilaku organisasi di institusi pendidikan.
2. Dapat menambah bahan kajian khususnya masalah-masalah yang berhubungan dengan faktor yang menentukan kepuasan dengan rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*).
3. Temuan penelitian ini dapat memberikan informasi tentang kepuasan dengan rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*) guru Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dalam kaitannya dengan Efektifitas Tim, Pengendalian Stres, dan Harapan (*expectancy*).

b. Manfaat Praktis

1. Dalam pengembangan sumber daya manusia di sekolah, hal ini penting dengan mengetahui sebab – sebab dan cara – cara meningkatkan kepuasan dengan rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*) guru di SLB Negeri Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara.
2. Bagi para *stake holder* dan pihak yang terkait termasuk Dinas pendidikan Provinsi Sumatera Utara, penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam hubungannya dengan kepuasan rekan kerja (*Co-Workers Satisfaction*) guru.

3. Bagi Kepala sekolah dan guru, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijakan terutama yang berhubungan dengan Efektifitas Tim, pengendalian stres, dan harapan (*expectancy*).
4. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk selanjutnya dan dapat dikembangkan dengan variabel–variabel yang berbeda.

