

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan upaya manusia untuk memperluas cakrawala pengetahuannya dalam rangka membentuk nilai, sikap dan perilaku. Sebagai upaya yang bukan saja membuahkan manfaat yang besar, pendidikan juga merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia yang sering dirasakan belum mencapai sebuah harapan. Sebagai contoh pendidikan formal diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang memenuhi kriteria tuntutan lapangan kerja yang tersedia, apalagi lulusan tersebut dapat menciptakan lapangan kerja baru sebagai pengamalan atas penguasaan ilmu yang diperolehnya dari lembaga pendidikan. Kondisi seperti saat ini masih belum terpenuhi dan merupakan salah satu gambaran rendahnya kualitas pendidikan kita.

Salah satu yang berpengaruh sangat penting dalam dunia pendidikan Indonesia adalah keberadaan guru sebagai pendidik dan pengajar yang akan mengarahkan generasi bangsa ke arah yang benar dan tepat. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain

memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki komunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komunikasi interpersonal yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus.

Berlakunya Undang-Undang tersebut menuntut guru untuk meningkatkan profesionalisme dan melakukan pengembangan diri melalui berbagai cara, antara lain dengan penulisan karya ilmiah, program pelatihan, peningkatan jenjang akademik dan lain sebagainya. Para guru juga dituntut tidak hanya sebagai pendidik yang harus mampu mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, tetapi sekaligus sebagai penjaga moral bagi anak didik.

Sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional pada UU No. 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional, pasal 3, yakni tenaga pendidik berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat jasmani rohani, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Rumusan tujuan tersebut mencerminkan semakin besarnya harapan berbagai pihak terhadap pendidikan sebagai instrumen utama pengembangan sumber daya manusia. Harapan tersebut mengandung pesan agar pendidikan

bukan hanya melebar kesamping atau kuantitatif, melainkan kualitatif atau kedalaman dan intensitas proses serta produknya.

Kualitas atau mutu pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas pembelajaran di sekolah. Dalam pembelajaran sekolah dalam hal ini di kelas, guru memegang peranan yang sangat penting. Untuk itu diperlukan guru-guru yang benar-benar mampu menguasai proses pembelajaran sehingga kualitas pendidikan disatukan pendidikan sesuai dengan harapan dari masyarakat.

Kenyataan pada saat ini bukanlah persoalan mudah menampilkan guru dengan peran dan fungsi yang diharapkan masa depan. Penampilan guru di masa depan diharapkan menempati posisi lebih baik lagi, agar mampu melaksanakan tugas. Dengan semakin besar tantangan, persoalan, tugas dan tanggung jawabnya harapan akan datangnya kondisi yang lebih baik bagi guru bukanlah berlebihan.

Masa depan harus mampu mewujudkan manusia-manusia yang siap menjadi subyek unggul, yaitu manusia yang mandiri dan percaya diri, berjiwa inovatif dan kreatif. Manusia yang mandiri mampu merencanakan perjalanan hidupnya serta mewujudkannya secara efektif. Manusia yang inovatif dan kreatif akan mampu menghasilkan buah karya yang lebih bermakna, baik bagi dirinya maupun orang lain, masyarakat, bangsa, dan negara.

Guru mempunyai citra baik di masyarakat, apabila dapat menunjukkan sikap dan tauladan yang pantas dijadikan contoh. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan menghadapi tantangan masa depan, peran guru mengalami perluasan. Untuk mencapai hal tersebut, ada aspek yang tidak terlepas dari peran

guru dalam mutu pendidikan dan menghadapi tantangan masa depan, peran guru mengalami perluasan. Salah satu aspek tersebut ialah kepuasan kerja guru.

Guru mempunyai peranan penting dalam suatu sekolah karena kinerjanya memberikan kontribusi terhadap kemajuan sekolah. Sekolah harus mengelola guru secara tepat sesuai dengan kemampuannya sehingga akan mewujudkan kepuasan kerja terhadap guru disekolah tersebut. Oleh karena itu kebutuhan guru perlu mendapat perhatian. Guru juga perlu mendapatkan pembinaan dan fasilitas didalam bekerja sehingga segala kebutuhan guru dalam bekerja dapat terpenuhi. Bila guru tidak merasa senang dengan situasi pekerjaannya biasanya mereka mengatakan bahwa mereka tidak puas. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya ini. *Pertama*, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. *Kedua*, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik, atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja sangat berhubungan erat dengan masalah komunikasi.

Selain itu segala kegiatan yang terdapat dilingkungan sekolah guru dituntut untuk senantiasa berkomunikasi dengan sesama guru dan staf lainnya, komunikasi yang terjalin kurang baik antara guru dengan guru yang lainnya memungkinkan guru akan merasakan ketidaknyamanan berada dilingkungan sekolah, dan buruknya kualitas komunikasi antara sesama guru dengan pihak lain akan menimbulkan buruknya kondisi lingkungan disekolah yang secara tidak langsung dapat mengakibatkan kepuasan guru menurun. Pada hakikatnya kepuasan sangat berperan penting bagi guru dan sekolah.

Kepuasan menjadi kata kunci penting bagi setiap individu dalam menjalankan aktifitasnya, termasuk guru dalam menjalani rutinitasnya disekolah

berupa kepuasan kerja guru, Kepuasan kerja guru merupakan cerminan sikap dan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kepuasan menunjukkan bagaimana tingkat kemampuan pengawasan dalam mencapai hasilnya, terutama dilihat dari kualitas dan kuantitasnya. Oleh karena itu kepuasan setiap guru berbeda-beda bisa tinggi, sedang bahkan bisa juga rendah tergantung pada tingkat kegigihannya dalam bekerja. Sekolah hendaknya memperbaiki sistem pengelolaan guru secara tepat dan teratur sehingga segala kepuasan guru dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan dari awal berdirinya suatu lembaga dan mampu meningkatkan berbagai aspek dalam lembaga tersebut sehingga mampu menghadapi segala macam persaingan yang semakin kompetitif.

Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya pimpinan, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Kepuasan kerja guru seharusnya diciptakan sebaik-baiknya supaya dedikasi, kecintaan, dan disiplin guru dapat meningkat, Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas mengajar tidak terlepas dari rasa puas para guru terhadap pekerjaannya. Rasa puas tersebut diwujudkan dalam bentuk perilaku guru selama melaksanakan tugasnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Jika seseorang guru merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berusaha semaksimal untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik

mungkin. Implikasinya yakni akan melahirkan produktivitas kerja yang tinggi dan hasil kerja yang optimal.

Untuk memperoleh hasil kerja yang optimal, maka dibutuhkan upaya-upaya menuju ke arah itu, salah satunya adalah melalui kepuasan terhadap pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu dan berhasil mendapatkannya, maka kepuasan akan didapatkannya, demikian sebaliknya apabila tidak mendapatkan apa yang diinginkannya, maka kekecewaan atau ketidakpuasan yang didapatkannya.

Di Indonesia, kepuasan kerja bagi guru yang berada di lingkungan pendidikan relatif masih rendah. Hal ini bisa dibuktikan dengan beberapa permasalahan pendidikan yang berhubungan dengan kinerja guru. Kondisi seperti ini juga dijumpai di Kota Jakarta. Hal ini terlihat dari gejala adanya sebagian besar guru yang kurang bergairah dalam bekerja, kurang disiplin, kurang menghormati kepala sekolah, kurang menunjukkan kerjasama antar personil di sekolah, tidak betah berada di sekolah, dan tingginya angka perpindahan guru baik antar sekolah maupun antar daerah dengan berbagai alasan.

Hasil survey terhadap gejala di atas diperoleh dari guru SMP Swasta di Jakarta Selatan 1 pada bulan September 2019 sebanyak 30 guru menunjukkan bahwa terdapat responden (guru) merasakan belum mendapatkan kepuasan kerja. Dari hasil penelitian awal / pendahuluan guru SMP Swasta di Jakarta Selatan 1 menunjukkan data sebagai berikut :

1. Terdapat 32% guru yang bermasalah dalam penggajian, hal ini terlihat dari banyaknya guru yang menerima gaji belum memadai dan menilai pembayaran gaji seringkali tidak tepat waktu.
2. Terdapat 39% guru yang bermasalah dalam kondisi pekerjaan, dimana terlihat dari banyaknya guru yang kurang menekuni pekerjaannya yang dikarenakan menjadi guru karena keterpaksaan dan lingkungan yang kurang mendukung.
3. Terdapat 27% guru yang bermasalah dalam keamanan, hal ini terlihat dari banyaknya guru yang menilai sekolahnya masih kurang sarana dan prasarana keselamatan kerja dan kurang responnya pihak sekolah pada saat ada guru yang tertimpa musibah.
4. Terdapat 28% guru yang bermasalah dalam pengawasan, hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang kurang mendapat pengakuan dari kepala sekolah atas pekerjaan yang telah dilakukan dan kurangnya perhatian sekolah terhadap guru berprestasi.
5. Terdapat 39% guru yang bermasalah dalam kesempatan promosi, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya guru yang mendapat perlakuan tidak wajar dalam kesempatan karir.
6. Terdapat 35% guru yang bermasalah dalam prestasi dalam pekerjaan, dimana hal tersebut terlihat banyaknya guru yang bermasalah dalam menentukan target keberhasilan dalam mengajar dan sering tidak tepat waktu.
7. Terdapat 32% guru yang bermasalah dalam hubungan antar rekan kerja, dimana hal tersebut terlihat banyaknya guru yang bermasalah dalam menerima dukungan dari teman dan dalam berinteraksi dengan rekan kerja.

Berbagai gejala yang dipaparkan sebelumnya dapat disikapi sebagai suatu ekspresi atau bentuk ketidakpuasan dalam profesi guru sehingga bila hal tersebut dibiarkan maka akan berdampak pada kinerja guru dalam mendidik para siswa di sekolah yang pada akhirnya akan bermuara pada penurunan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Seperti yang disampaikan oleh Zubr, Sokolová, & Mohelská (2016), bahwa salah satu pilar keberhasilan sebuah organisasi itu ditentukan oleh keberadaan karyawan yang puas dengan pekerjaannya, karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi.

Seorang guru perlu dibekali dengan peran berbagai pengetahuan dan keterampilan serta sikap dalam bidang pedagogik maupun bidang pengembangan akademik. Fungsi dan peran guru secara mendalam harus terlibat dalam kegiatan-kegiatan menjelaskan, mendefinisikan, membuktikan, dan mengklasifikasi. Tugasnya sebagai pendidik bukan hanya mentransfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap, tetapi mempersiapkan generasi yang lebih baik di masa depan.

Apabila dicermati dari perspektif kualitas pendidikan untuk jangka panjang ke depan, maka kondisi (yang berkenaan dengan fungsi dan peran guru) tersebut jelas tidak kondusif dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun apabila dipandang dari segi psikologis hal tersebut dimungkinkan karena adanya faktor kepuasan kerja dari para guru.

Permasalahan kepuasan kerja guru menjadi penting dan untuk membahasnya tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya. Gaya Kepemimpinan merupakan suatu

model kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi dan memotivasi bawahan atau orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan merupakan gambaran dari gaya kepemimpinan. Dalam lingkungan kerja sekolah, kepala sekolah dapat mempengaruhi tingkat kepuasan guru. Perilaku guru akan berubah, sesuai dengan perubahan yang ingin diterapkan oleh organisasi sekolah serta bagaimana kepala sekolah mampu memotivasi bawahannya. Jalannya perubahan tersebut akan bisa sangat cepat, lambat atau statis semua bergantung pada individu guru dan bantuan dari kepala sekolah untuk memotivasi dan memberi contoh nyata kepada guru.

Gaya kepemimpinan situasional dipengaruhi oleh faktor yang bersifat sosiologis maupun psikologis. Faktor sosiologis berkenaan dengan hubungan sosial antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi dengan lingkungan masyarakat. Seorang guru, sikap dan tingkah lakunya tidak dapat dilepaskan dari kondisi adat istiadat ataupun kebiasaan-kebiasaan lingkungan asalnya, karena itu hubungan sosial antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi dan hubungannya dengan lingkungan masyarakat merupakan faktor yang potensial bagi kepentingan suatu organisasi. Sedangkan faktor psikologis yaitu yang berkenaan dengan sifat-sifat dan kepribadian setiap guru, baik statusnya sebagai kepala sekolah maupun guru. Walau kondisi lingkungan sudah tercipta dengan

baik, tetapi kalau kondisi psikologis guru kurang dapat menunjang maka akan berpengaruh terhadap proses kegiatan yang akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sekolah.

Agar kepuasan kerja guru konsisten maka organisasi perlu memperhatikan lingkungan kerja guru misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Selain itu juga hal-hal yang berhubungan dengan nilai-nilai dan aturan organisasi yang membentuk budaya suatu organisasi. Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi atau sekolah.

Budaya organisasi penting bagi kelangsungan hidup organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi. Beberapa perusahaan di Indonesia belum banyak yang memperhatikan budaya organisasi sebagai suatu yang penting. Organisasi belum membuat aturan yang baku dalam berorganisasi yang terwujud dalam perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada didalam organisasi, tetapi yang ada baru peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

Konsep yang berkaitan tentang budaya organisasi dan kecocokan orang dengan organisasi adalah penting bagi keberhasilan organisasi. Kontrak psikologis, dimana baik secara individual maupun perseptual, membentuk dasar

tentang kesesuaian orang dengan organisasi. Akan tetapi masih sedikit perhatian yang diberikan bagi interaksi kesesuaian dan budaya organisasi dengan konsep-konsep seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan penerapan dari konsep-konsep ini dalam budaya-budaya di luar budaya barat.

Kecocokan orang dengan organisasi adalah sebuah elemen kunci dalam tingkat kepuasan kerja yang dialami pegawai dan juga dalam organisasi bukanlah sebuah institusi yang pasif atau stabil dan hal itu berkembang dan tumbuh dalam sebuah budaya organisasi. Keterlibatan dalam sebuah organisasi yang memiliki suatu budaya organisasi yang berokratis dihasilkan dalam tingkatan yang terendah dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Suatu budaya yang inovatif adalah yang di atasnya dan sebuah budaya suportif memiliki tingkatan tertinggi dalam kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Keberhasilan dan keunggulan seorang guru juga ditentukan oleh bagaimana seorang pimpinan tersebut dapat memimpin bawahannya dengan baik. Apabila seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dan pengaruh tersebut bernilai positif dan meningkatkan kinerja seorang guru maka guru dapat dikatakan berhasil dan memiliki keunggulan. Kepemimpinan dan bimbingan merupakan dasar interaksi dalam perusahaan yang merupakan hasil keselarasan antara tujuan guru dan tujuan organisasi.

Guru yang memiliki kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) yang tinggi, diharapkan juga dapat membawa roda organisasi menjadi lebih baik lagi, karena dengan kebutuhan berprestasi tersebut guru akan memiliki keinginan kuat untuk memikul tanggung jawab, menetapkan tujuan prestasi dengan tingkat

kesulitan yang moderat/rasional, keinginan mendapatkan umpan balik, dan berkeinginan untuk menyelesaikan tugas. Namun jika kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) guru rendah, bukan hal yang mustahil jika roda organisasi dapat mengalami kemunduran. Dengan kata lain hal ini juga berhubungan dengan kepuasan guru itu sendiri. Secara logikanya jika guru itu puas dalam bekerja maka akan memiliki kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) yang tinggi dalam bekerja. Dimana pada kepuasan dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) guru yang tinggi memiliki nilai yang positif baik untuk organisasi/sekolah itu sendiri maupun untuk guru. Ini adalah kondisi yang ideal baik dari segi sekolah/organisasi maupun guru itu sendiri. Selain itu jika kepuasan guru rendah dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) guru tinggi maka hal ini menunjukkan nilai yang positif bagi organisasi namun tidak untuk guru. Lain lagi jika kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) yang rendah dan kepuasan rendah dapat mengakibatkan hal yang tidak baik bagi organisasi/institusi itu sendiri. Dengan demikian kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) merupakan bagian dari kepuasan guru yang dapat memberikan kesan positif bagi perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi.

Ada beberapa penelitian yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dengan beberapa variabel bebas yang memiliki kesamaan. Penelitian yang dilakukan Sopyan, Bibin Rubini, Griet Helena Laihad (2019) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan ($r = 0,482$ $p < 0.05$) antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru. Selanjutnya Slamet, Armanu Toyib, Djumilah Hadiwidjojo, dan Eka Afnan Troena (2013) menemukan

bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,321$ $p > 0.01$). Irham Pratama Putra dan Kasmiruddin (2017) juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja karyawan ($r = 0,951$ $p < 0.05$).

Abbas Ali Hosseinkhazadeh, Ahmad Hosseinkhazadeh, dan Taiebeh Yeganeh (2013) memberikan kesimpulan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja ($r = 0,342$). I Gede Ade Eka Saputra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2017) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,651$ $p < 0,05$). Unika Prihatsanti (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *need for achievement* dengan kepuasan kerja dosen ($r = 0,197$ $p < 0.01$). Dalam penelitian sebelumnya, sebagaimana dikemukakan di atas, meskipun terdapat beberapa persamaan dalam variabel yang dianalisis namun pada dasarnya terdapat perbedaan dalam penentuan indikator dari variabel tersebut yang didasarkan pada landasan teoretik yang digunakan dalam penelitian.

Kepuasan kerja guru akan ditunjukkan melalui perilaku guru tersebut dengan menunjukkan sikap senang atau tidak senang dengan pekerjaan yang dilakukannya. Jika guru merasa puas dengan apa yang diperoleh dari sekolah tempatnya bekerja, maka guru akan memberikan hasil yang melebihi target tersebut begitu pula jika guru merasa tidak puas dengan apa yang diperoleh dari sekolah maka hasil kerja guru tidak akan sesuai dengan yang diharapkan.

Faktor kepuasan kerja pada diri guru dapat dikatakan faktor yang cukup menentukan kinerja guru tidak optimal. Selain itu kompensasi atau fasilitas yang

diberikan oleh pemerintah kurang memadai. Misalnya penghargaan terhadap prestasi guru, fasilitas untuk melaksanakan pekerjaan, dukungan untuk berkembang sesuai minat dan bakat, intensif atau kompensasi untuk menunjang kesejahteraan guru, keterlibatan guru dalam pengembangan sekolah, dukungan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan dan kompetensi, serta keharmonisan di lingkungan kerja. Mengingat pentingnya peranan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka sangat diharapkan adanya perhatian, didengarkan dan dimotivasi oleh berbagai pihak agar dapat melaksanakan tugas dengan penuh semangat, tanggung jawab, dan ketulusan untuk mendidik generasi penerus bangsa yang berkualitas dan berakhlak mulia.

B. Identifikasi Masalah

Untuk memahami tentang kepuasan kerja guru, berdasarkan latar belakang masalah ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kurangnya kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi kemauan dan kemampuan guru untuk bekerja secara berkualitas. Hal ini berdampak pada rendahnya efisiensi dan efektifitas dalam bekerja. Sehingga dapat diduga akan mempengaruhi kepuasan kerja guru.
2. Rendahnya guru dalam menerapkan budaya organisasi yang terlihat dari perilaku dan sikapnya dalam bekerja. Budaya organisasi yang meliputi nilai-nilai, visi, norma, bahasa kerja, sistem, simbol, keyakinan dan kebiasaan, yang merupakan pola perilaku kolektif dan asumsi yang diajarkan kepada personel organisasi sebagai cara untuk memahami, berpikir dan merasa

sehingga diharapkan dengan semakin tinggi budaya organisasi akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

3. Rendahnya kebutuhan berprestasi yang dimiliki guru yang terlihat dari masih rendahnya dorongan dari dalam dan luar dirinya yang mempengaruhi perilakunya dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Guru yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan merasa puas dalam bekerja.
4. Pemberdayaan guru di SMP Swasta se Jakarta Selatan belum secara optimal mendukung kepuasan kerja. Agar dapat tercapai salah satunya dengan cara membuat program pemberdayaan guru dan mengimplementasikan melalui pelibatan guru atau memfungsikan guru dengan cara memberi tanggungjawab, memberi wewenang, memberikan dukungan guru untuk berinovasi, dan memberikan ruang bagi guru untuk berkreasi dalam pembelajaran. Kenyataannya di beberapa SMP Swasta se Jakarta Selatan masih kurangnya pelibatan guru untuk dapat meningkatkan prosentase nilai kelulusan siswa di sekolah tersebut.
5. Masih adanya guru yang memiliki kepribadian yang belum sesuai dengan pekerjaannya sebagai guru. Hal ini terlihat masih adanya guru yang bersikap dan berperilaku kurang baik misalnya sering marah pada saat mengajar. Kepribadian guru di SMP Swasta se Jakarta Selatan nyaris berkembang secara autodidak dalam bingkai nilai religius dan nilai ketimuran. Semakin sesuai kepribadian guru dengan pekerjaannya sebagai guru maka semakin tinggi kepuasan kerja guru tersebut.

6. Komitmen guru terhadap organisasi masih rendah sebagai akibat dari pimpinan yang tidak memiliki komitmen dalam mengambil keputusan untuk memberdayakan guru, sehingga perhatian kepada guru kurang. Komitmen guru yang tinggi pada organisasi diharapkan akan tinggi juga kepuasan kerjanya
7. *Reward* dan *punishment* belum berjalan efektif, karena apabila *reward* dan *punishment* guru tinggi maka kepuasan kerja juga akan tinggi dan jika *reward* dan *punishment* guru tidak jelas dan tegas maka kepuasan kerja guru juga akan rendah.
8. Kepercayaan (*trust*) guru terhadap manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Swasta se Jakarta Selatan masih termasuk katagori rendah. Karena tingkat kepercayaan guru terhadap integritas, konsistensi dan kompetensi masih rendah sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.
9. Lingkungan kerja guru yang kondusif dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja guru dalam bertugas perlu ditingkatkan. Semakin kondusif lingkungan kerja seorang guru diharapkan akan semakin tinggi juga kepuasan kerjanya.
10. Program pelatihan dalam rangka mengembangkan kompetensi guru frekuensinya dirasakan masih kurang. Semakin baik program pelatihan yang diikuti seorang guru diharapkan akan semakin tinggi juga kepuasan kerjanya.
11. Sarana dan prasarana yang tersedia pada madrasah belum dimanfaatkan dengan maksimal oleh guru selaku pendidik sebagai bagian dalam meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar atau KBM dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada beberapa identifikasi masalah seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, secara umum terdapat berbagai masalah yang berhubungan dengan kepuasan kerja guru. Agar penelitian ini dapat didesain dengan baik, maka penelitian ini hanya dibatasi pada aspek hubungan antara kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) dengan kepuasan kerja guru.

Unit analisis yang akan diteliti adalah guru-guru SMP Swasta di Jakarta Selatan yang termasuk dalam guru tetap yayasan. Fokus penelitian dibatasi pada variabel kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat.

D. Perumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja guru sehingga penguatan kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru sehingga penguatan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja?

3. Apakah terdapat hubungan antara kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) dengan kepuasan kerja guru sehingga penguatan kebutuhan berprestasi dapat meningkatkan kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru sehingga penguatan kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dapat meningkatkan kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru sehingga penguatan budaya organisasi dan kebutuhan berprestasi secara bersama-sama dapat meningkatkan kepuasan kerja?
6. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru sehingga penguatan kepemimpinan situasional dan kebutuhan berprestasi secara bersama-sama dapat meningkatkan kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru sehingga penguatan kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kebutuhan berprestasi secara bersama-sama dapat meningkatkan kepuasan kerja?

Setelah dilakukan penelitian kuantitatif untuk menjawab perumusan masalah (*research questions*) tersebut di atas, selanjutnya dilakukan analisis untuk mengidentifikasi indikator-indikator tiap variabel penelitian yang perlu diperbaiki dan yang perlu dipertahankan.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan cara dan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja guru melalui identifikasi terhadap kekuatan-kekuatan hubungan antar variabel-variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi kekuatan hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja.
2. Identifikasi kekuatan hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja
3. Identifikasi kekuatan hubungan antara kebutuhan berprestasi dengan kepuasan kerja
4. Identifikasi kekuatan hubungan antara kepemimpinan situasional dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja
5. Identifikasi kekuatan hubungan antara kepemimpinan situasional dan kebutuhan berprestasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja
6. Identifikasi kekuatan hubungan antara budaya organisasi dengan kebutuhan berprestasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja
7. Identifikasi kekuatan hubungan antara kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kebutuhan berprestasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja

Berdasarkan identifikasi kekuatan hubungan antar variabel penelitian tersebut di atas, selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap indikator-indikator dari variabel-variabel penelitian yang perlu diperbaiki dan dipertahankan.

F. Kegunaan dan Kebaharuan Penelitian

1. Kegunaan untuk Menemukan Kebaharuan Secara Teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sintesis-sintesis baru tentang variabel-variabel penelitian, yaitu sintesis-sintesis tentang kepuasan kerja guru, kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan kebutuhan berprestasi (*need for achievement*).

Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memperbaharui pengetahuan tentang kepuasan kerja guru sehingga berguna bagi pengembangan ilmu dan menambah referensi ilmiah tentang adanya hubungan kepemimpinan situasional, budaya organisasi, kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) dengan meningkatnya kepuasan kerja. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi baru bagi penelitian berikutnya mengenai kepuasan kerja guru.

2. Kegunaan untuk menemukan Kebaharuan Secara Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk melakukan pembaharuan-pembaharuan pada pelaksanaan operasional pendidikan di Kota Jakarta Selatan, antara lain:

- a. Untuk Suku Dinas Pendidikan di Kota Jakarta Selatan sebagai penanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Jakarta Selatan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan kajian serta kontribusi bagi pembaharuan-pembaharuan dalam pengambilan keputusan dan atau kebijakan-kebijakan terkait dengan upaya peningkatan mutu lulusan jenjang sekolah menengah.

- b. Untuk Kepala Sekolah serta guru-guru, penelitian ini diharapkan dapat menyediakan informasi mengenai aspek-aspek kepuasan kerja guru, kepemimpinan situasional, budaya organisasi, kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) sebagai masukan dalam merencanakan peningkatan mutu lulusan SMP di Jakarta Selatan.

Secara lebih detail kebaruaran dari penelitian ini dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu::

1. Menemukan kebaruaran dalam upaya-upaya yang dipraktekan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu ditemukannya adanya perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilaksanakan karena dapat menambah referensi baru dalam penelitian pendidikan dan pelatihan, antara lain sebagai bahan diskusi ilmiah bagi pembahasan teori-teori yang sudah ada.
2. Hasil penelitian menambah masukan baru yaitu adanya tambahan analisis dari suatu indikator penelitian melalui pengembangan kepemimpinan situasional, budaya organisasi, kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) secara sendiri-sendiri atau bersama-sama sehingga dapat memberikan wawasan pengetahuan dan kajian yang mutakhir pada bidang pendidikan dan pelatihan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja guru.
3. Kebaruaran dalam program *action plan* (rencana aksi) yang dilaksanakan dapat digunakan untuk kegiatan program pelatihan yang dikembangkan

lebih terfokus dan tepat sasaran terkait dengan indikator-indikator penelitian yang harus diperbaharui.

Harapannya hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran, gagasan, serta rujukan bagi guru, kepala sekolah, serta lembaga pendidikan sebagai bahan evaluasi dan mengoptimalkan upaya-upaya untuk terus meningkatkan kepuasan kerja guru yang berdampak besar bagi kemajuan pendidikan.

