

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Penelitian

Pendidikan adalah salah satu faktor penting penentu kemajuan bangsa dan luarannya berdampak pada berbagai aspek, karenanya semakin hari menjadi prioritas perhatian berbagai pihak berkepentingan. Pendidikan berperan amat strategis dalam mencapai kesejahteraan warga negara. Negara yang di dalam strategi dasar pembangunannya memprioritaskan pendidikan, umumnya lebih unggul dalam berbagai bidang.

Pendidikan yang berkualitas bukan hanya ditentukan oleh pemerintah sebagai sebuah sistem, namun peran berbagai komponen sangat menentukan produk yang dihasilkan. Untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan yang baik. Pengelolaan yang baik sangat terkait dengan manajemen dan budaya organisasi pendidikan yang baik pula, agar tujuan pendidikan bisa tercapai. Hal-hal yang perlu diperhatikan agar tujuan yang dicanangkan bisa tercapai adalah mengelola faktor penentu kualitas pendidikan secara tepat, baik pada tahap input, proses, *output* dan *outcome* nya. Beberapa upaya yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan, diantaranya adalah mengupayakan kinerja guru yang mumpuni, komunikasi interpersonal yang efektif antar berbagai pihak, adanya penguatan pemberdayaan oleh lembaga dalam rangka menumbuhkembangkan, memotivasi dan mendorong kemahiran penyelesaian tugas guru serta memperkuat budaya organisasi. Kondisi-kondisi ini diduga berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan kondisi emosional individu yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaannya atau pengalaman terkait pekerjaan di masa lalu.

Dewasa ini kepuasan kerja menjadi sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, dan dalam dunia pendidikan. Madrasah sebagai salah satu Lembaga Pendidikan formal di jenjang menengah tidak luput dari permasalahan berkaitan dengan kepuasan kerja guru yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kualitas layanan pendidikan pada Madrasah bersangkutan. Madrasah Tsanawiyah atau biasa disingkat MTs adalah lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Kepuasan kerja berhubungan dengan banyak factor, diantaranya besaran kompensasi atau upah, kebijakan sistem promosi dalam lembaga, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan rekan kerja, hubungan atasan bawahan serta pekerjaan itu sendiri, terkait dengan tugas yang diberikan, tantangan dan peluang. Apabila faktor-faktor tersebut mampu terealisasi sebagaimana mestinya, maka karyawan akan menemukan kebahagiaan dan kepuasan kerja seperti yang diharapkan.

Besaran kompensasi atau gaji antara guru honorer dan Pegawai Negeri Sipil (PNS), terjadi kesenjangan yang sangat signifikan. PNS untuk pangkat golongan dua saja berkisar antara 2 juta hingga 3, 8 juta. Sementara gaji honor yang sudah tersertifikasi hanya 1,5 juta, atau bahkan yang belum tersertifikasi masih ada yang bergaji dua ratus lima puluh ribu saja. Dalam masalah promosi jabatan pun pada umumnya guru PNS mendapat prioritas. Terkadang dalam keserian melaksanakan tugas, guru honorer justru lebih rajin daripada guru PNS. Dalam otonomi pekerjaan guru honorer lebih sering memunculkan

ide dan gagasan yang cemerlang dan mereka rela mengeluarkan anggaran sendiri untuk biaya pendidikan.

Guru dengan kepuasan kerja yang tinggi, akan melakukan kerja secara optimal, dengan segala kemampuannya, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, senantiasa berusaha menjadi yang terbaik dan akan berdampak terhadap produktivitas. Adapun hal-hal yang terkait dengan dampak positif tersebut adalah bahwa guru yang bersangkutan akan lebih memiliki rasa tanggung jawab, masuk kelas dan mengajar tepat waktu, melaksanakan pekerjaan administrasi dengan rapi dan akurat, tidak membolos, banyak ide dan gagasan yang akan mendukung terhadap perkembangan madrasah yang bersangkutan.

Sayangnya, fakta di lapangan belum menunjukkan kondisi sebagaimana diharapkan. Hal ini terlihat dari hasil penelitian awal mengenai kepuasan kerja guru. Survei awal terhadap 30 (tiga puluh) orang guru Mapel Honorar yang sudah bekerja dalam waktu lebih dari 5 (lima) tahun dan diambil dari 15 (lima belas) Madrasah Tsanawiyah swasta di Kota Sukabumi, diukur menggunakan angket yang disusun berdasarkan 6 (enam) indikator yang dijabarkan ke dalam 40 (empat puluh) butir instrumen pertanyaan.

Dari survei pendahuluan tentang kepuasan kerja guru, hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Terdapat 43% guru yang bermasalah dalam kompensasi/gaji dan upah, hal ini terkait dengan gaji yang di terima guru dirasakan belum memadai, belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan menganggap bahwa transfer gaji lewat bank kurang *fleksibel*.

2. Terdapat 34% guru yang bermasalah dalam kesempatan promosi, ini terlihat dari banyaknya guru yang menganggap bahwa untuk promosi jabatan perlu waktu dan banyak guru yang cenderung berambisi maju dalam situasi persaingan untuk pengembangan karier.
3. Terdapat 36% guru yang bermasalah dalam lingkungan kerja, hal ini terlihat dari banyaknya guru yang menilai bahwa lembaga tempat mereka bekerja, kondisi fisiknya dirasa kurang *representatif*
4. Terdapat 33% guru yang bermasalah dalam hubungan antar rekan, guru tidak merasa bahwa hubungan antar rekan kerja mereka terjalin atas dasar kekeluargaan dan guru junior merasa ada sebagian guru senior tidak membimbing dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.
5. Terdapat 47% guru yang bermasalah dalam hubungan atasan – bawahan yang kurang kondusif, guru merasa bahwa Kepala Madrasah tidak melaksanakan supervisi kelas secara berkala dan sebagian guru menilai Kepala Madrasah tidak bisa dijadikan contoh konkrit dalam menerapkan motivasi, etos kerja dan sistem manajemen di Madrasah
6. Terdapat 30% guru yang bermasalah dalam otonomi pekerjaan, terkait adanya guru yang bermasalah dalam mengerjakan tugas yang tidak tepat waktu dan problem dalam melanjutkan kuliah dengan biaya mandiri.

Dalam suatu pekerjaan, guru cenderung lebih menyukai jenis pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berkembang dengan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik terhadap keberhasilan yang dicapainya. Selain itu para guru juga mengharapkan

kebijakan adil dalam hal promosi, upah yang memadai, lingkungan kerja yang kondusif serta hubungan rekan hubungan atasan yang terjalin harmonis sesuai dengan harapan anggota.

Jika kepuasan kerja guru rendah, berpotensi memunculkan banyaknya keluhan, tidak ada gairah dalam melaksanakan tugas, datang terlambat, memulai jam pelajaran tidak tepat waktu, mengakhiri jam pelajaran lebih awal terutama pada jam pelajaran terakhir (*indiscipliner*), bahkan tidak masuk tanpa alasan, rendahnya inisiatif dan kreativitas kerja, rendahnya kualitas mengajar, lemahnya jalinan kerjasama antar rekan, kebijakan organisasi yang direspon guru dengan ketidak patuhan terhadap pelaksanaan kebijakan yang diberlakukan. Jika kondisi ini dibiarkan, akan berdampak negatif karena akan dapat menurunkan produktivitas kerja, yang pada akhirnya akan menurunkan mutu lulusan dan mutu pendidikan itu sendiri

Sebaliknya guru dengan kepuasan kerja yang tinggi akan melakukan tugas sebagaimana mestinya, melaksanakan tugas dengan baik, cenderung mencari cara untuk memberikan yang terbaik bagi siswanya, dan hal ini akan berdampak terhadap hasil salah satunya berupa hasil lulusan yang berkualitas.

Hasil angket survei pendahuluan didukung hasil wawancara dengan beberapa guru, yang mengindikasikan belum tercapainya kepuasan kerja guru, yakni bahwa gaji yang diterima tidak sesuai standar, bahkan di bawah UMR (Upah Minimum Regional), dengan kata lain sangat jauh untuk bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, menganggap penggajian yang dilakukan melalui transfer antar rekening dinilai tidak fleksibel dan kurang kondusif, karena jauhnya jarak dari rumah ke anjungan tunai mandiri (ATM). Berkaitan dengan

promosi jabatan, guru menilai kebijakan perodesasi dalam mengemban satu jabatan terlalu lama, yakni 4 (empat) tahun untuk satu kali periode, dan faktanya seringkali satu jabatan diemban dalam beberapa periode. Masih dalam hal promosi jabatan, guru bermasalah berkaitan dengan persaingan yang sangat kompetitif dalam meraih satu jabatan karena ambisi guru yang tinggi untuk mendapatkannya, hal ini dinilai tidak mendukung terhadap pengembangan karir. Selain itu menganggap, bahwa lingkungan fisik lembaga dan sistem keamanannya belum memenuhi standar, sehingga pembelajaran yang dilakukan tidak optimal. Dalam hal hubungan antar rekan mengindikasikan adanya masalah bahwa hubungan antar rekan kerja tidak terjalin harmonis atas dasar kekeluargaan, dan masalah bahwa guru senior jarang membimbing guru junior dalam setiap kegiatan. Hubungan atasan bawahan juga mengindikasikan bahwa tugas supervisi Kepala Madrasah belum terlaksana secara berkala dan teliti, selain itu pimpinan dinilai tidak memberikan keteladanan secara nyata terutama untuk motivasi, etos kerja dan manajemen kerja. Indikasi lain adalah masih adanya guru tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan keengganan atau tidak mandirinya guru untuk melanjutkan studi atas biaya sendiri. Guru merasa rugi kalau harus melanjutkan kuliah dengan biaya sendiri.

Berdasarkan kondisi-kondisi yang telah dipaparkan, maka mutlak perlu menemukan cara-cara untuk mencapai kepuasan kerja guru, melalui sebuah kajian berupa penelitian terhadap kepuasan kerja dengan memperhatikan variabel lainnya berupa faktor budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan, sehingga diperoleh peningkatan ilmu dan pengetahuan terutama bagi para pimpinan Lembaga / MTs, agar dapat meningkatkan kepuasan kerja guru melalui penguatan budaya organisasi, pengembangan

kemampuan komunikasi interpersonal secara efektif dan efisien serta pemberdayaan anggota dan organisasi sesuai kompetensi terkait, yang akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja dan peningkatan kualitas lulusan di lembaga yang bersangkutan.

B. Identifikasi Masalah

Uraian pendahuluan di atas mengandung berbagai informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan penelitian. Teridentifikasi beberapa faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu: budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan. Selanjutnya peneliti menguraikan identifikasi masalah penelitiannya sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.
2. Terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja.
3. Terdapat hubungan antara pemberdayaan dengan kepuasan kerja.
4. Terdapat hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja.
5. Terdapat hubungan antara budaya organisasi dan pemberdayaan dengan kepuasan kerja.
6. Terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dan pemberdayaan dengan kepuasan kerja.
7. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan secara bersama-sama dengan kepuasan kerja.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah dan identifikasi masalah bahwa kepuasan kerja terkait dengan banyak faktor. Selanjutnya agar penelitian dapat dilakukan secara intensif dan fokus maka perlu dilakukan pembatasan atau perumusan penelitian.

Unit analisis penelitian ini adalah semua guru honorer Mapel Honorer MTs Kota Sukabumi. Fokus penelitian dibatasi pada variabel-variabel budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan pemberdayaan sebagai variabel bebas. Adapun variabel terikat adalah kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka secara spesifik dapat dirumuskan bahwa penelitian ini meneliti masalah kepuasan kerja dan variabel-variabel yang di duga berhubungan dalam hal ini adalah budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan.

D. Perumusan Masalah

Perumusan masalah diperlukan untuk memperjelas arah yang akan dicapai dalam suatu penelitian. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah struktur hubungan antara variabel-variabel yang mempunyai hubungan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja Guru Honorer Mapel Honorer di MTs Swasta di Kota Sukabumi yang terdiri dari Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal, dan Perberdayaan, yang dikaji dari identifikasi serta pembatasan masalah juga didukung oleh fakta empirik.

Adapun rumusan masalah rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja ?

2. Apakah terdapat hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat hubungan pemberdayaan dengan kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama dengan kepuasan kerja ?
5. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan pemberdayaan secara bersama-sama pada kepuasan kerja ?
6. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi interpersonal dan pemberdayaan secara bersama-sama pada kepuasan kerja ?
7. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan secara bersama-sama pada kepuasan kerja ?

E. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menemukan upaya-upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja Guru Mapel Honorar di MTs Swasta Kota Sukabumi melalui pengembangan variabel-variabel budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan, dengan cara mengidentifikasi kekuatan-kekuatan hubungan, sebagai berikut :

1. Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.
2. Hubungan komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja.
3. Hubungan pemberdayaan dengan kepuasan kerja.
4. Hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama dengan kepuasan kerja.

5. Hubungan antara budaya organisasi dan pemberdayaan secara bersama-sama pada kepuasan kerja.
6. Hubungan antara komunikasi interpersonal dan pemberdayaan secara bersama-sama pada kepuasan kerja.
7. Hubungan antara budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

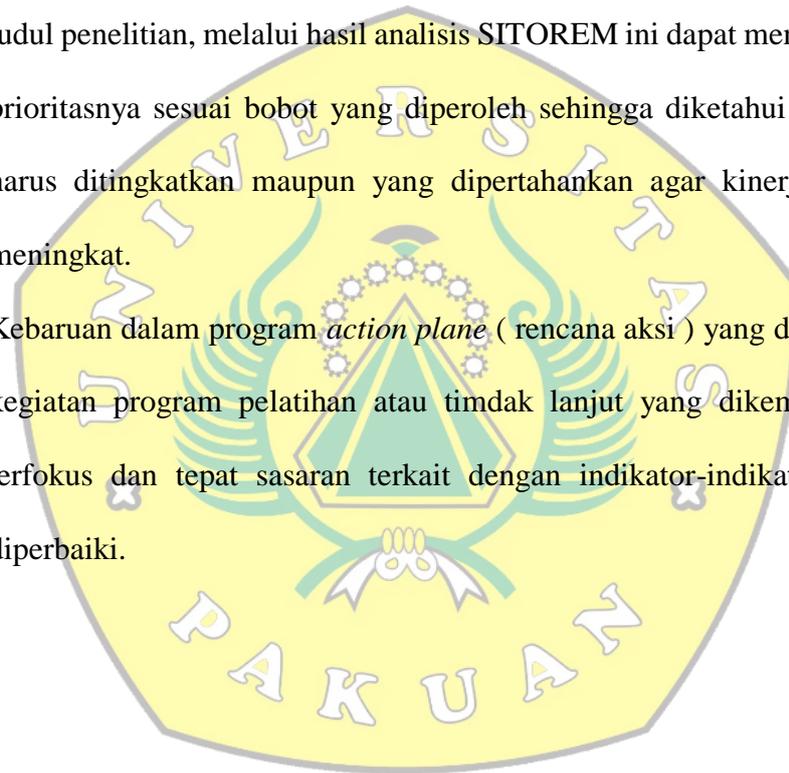
F. Kegunaan dan Kebaruan Penelitian

1. Kegunaan penelitian secara teoritis adalah sebagai berikut :
 - a. Memberi sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan
 - b. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejumlah variabel-variabel yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja
 - c. Hasil penelitian diharapkan sebagai pengetahuan pimpinan Madrasah / MTs untuk dapat dijadikan rujukan dalam hal mempelajari dan mengembangkan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, budaya organisasi komunikasi interpersonal dan pemberdayaan.
 - d. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan data dasar (*benchmark data*) bagi penelitian berikutnya, yang secara empiris memiliki ciri penelitian yang sama.
 - e. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan literatur di perpustakaan sebagai bahan rujukan bagi dosen maupun mahasiswa yang sedang menyelesaikan strata-1, strata-2 maupun strata-3

2. Kegunaan penelitian secara praktis adalah sebagai berikut:
 - a. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pengambilam keputusan / kebijakan bagi pimpinan Madrasah / MTs, terutama yang terkait dengan masalah kepuasan kerja guru.
 - b. Bahan informasi dan umpan balik yang bermanfaat bagi Kelompok Kerja Madrasah tingkat MTs, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan bagi Kementrian Agama Kota Sukabumi tentang kepuasan kerja.
 - c. Hasil penelitian bermanfaat untuk masyarakat ilmiah terutama dunia pendidikan sebagai suatu temuan ilmiah.
 - d. Informasi tentang unsur-unsur yang masih lemah dari variabel-variabel yang diteliti ke dalam bagian-bagian yang dapat dikembangkan, ditingkatkan dan fokus pada kepuasan kerja guru Mapel Honorer di MTs Swasta Kota Sukabumi.
3. Kebaruan (*Novelty*) dalam penelitian ini adalah :
 - a. Penelitian yang terkait dengan peningkatan kepuasan kerja dengan 3 (tiga) variabel bebas, yakni budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan, belum pernah diteliti peneliti lain khususnya di Wilayah Kota Sukabumi, sehingga hasil penelitian dapat menjadi referensi baru bagi penelitian yang lain tentang variabel-variabel tersebut di kemudian hari.
 - b. Menambah referensi bagi para peneliti lainnya yang juga ingin melakukan penelitian yang sama di tempat lain ataupun melanjutkan serta mengembangkan penelitian ini, juga menambah wawasan pengetahuan dan

kajian pada bidang pendidikan, terutama yang terkait dengan variabel-variabel penelitian.

- c. Mengembangkan pengetahuan tentang konsep-konsep budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan pemberdayaan serta pengembangan konsep dalam implementasi dari teorinya dalam meningkatkan kepuasan kerja.
- d. Kebaruan dalam penilaian analisis sitorem yang digunakan untuk menentukan bobot prioritas indikator dari masing-masing variabel yang terkait dengan judul penelitian, melalui hasil analisis SITOREM ini dapat menentukan urutan prioritasnya sesuai bobot yang diperoleh sehingga diketahui indikator yang harus ditingkatkan maupun yang dipertahankan agar kinerja dosen dapat meningkat.
- e. Kebaruan dalam program *action plane* (rencana aksi) yang digunakan untuk kegiatan program pelatihan atau tindak lanjut yang dikembangkan lebih terfokus dan tepat sasaran terkait dengan indikator-indikator yang harus diperbaiki.



BAB II
TINJAUAN TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR
DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritik

1. Hakikat Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Hasil kerja seseorang akan menentukan tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga dari sisi positif dari pekerjaannya, dengan kata lain, individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan.

Untuk itu Spector memberikan pendapatnya terkait kepuasan kerja bahwa:

Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is extent to which people like is an attitudinal variable, (Spector, 2008:228) yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah setiap orang yang bekerja akan merasakan aspek dan ekspektasi dari sudut pandang yang berbeda, dalam hal ini adalah sejauh orang merasa suka (puas) terhadap pekerjaan yang mereka geluti berdasar pada variable sikap yang terejawantahkan dalam perilaku pekerjaan mereka. Adapun faktor-faktornya adalah :