

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Upaya dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia salah satu caranya adalah dengan menanamkan pendidikan yang berkualitas. Pendidikan *menurut UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional* adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat (<http://fatamorghana.wordpress.com/2009/11/02/definisi-pendidikan/>). Pendidikan meliputi pengajaran keahlian khusus, dan juga sesuatu yang tidak dapat dilihat tetapi lebih mendalam yaitu pemberian pengetahuan, pertimbangan dan kebijaksanaan.

Dalam rangka mendapatkan pendidikan dengan mutu yang baik, maka sangatlah diperlukan sarana pendidik yang baik juga untuk dapat menyampaikan materi pengajaran pada peserta didiknya. Guru merupakan sarana pendidik yang bertugas untuk menyampaikan materi pendidikan, agar materi pendidikan dapat disampaikan dengan baik pada peserta didiknya. Definisi guru secara resmi diungkapkan sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar,

membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (pasal 1 ayat 1 UU Guru dan Dosen, tahun 2005). Profesional yang dimaksudkan dalam definisi di atas adalah sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (pasal 1 ayat 4 UU Guru dan Dosen, tahun 2005). Berdasarkan definisi di atas mengenai profesionalisme maka seorang guru dapat disamakan statusnya dengan profesi lainnya, yang menjadikan pekerjaan sebagai sumber penghasilan kehidupan, maka setiap orang yang bekerja mengharapkan timbal balik yang sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukannya. Setiap orang yang bekerja memiliki harapan-harapan tertentu terhadap pekerjaannya, antara lain adalah sesuai dengan minat, kemampuan, pendidikan, lingkungan tempat bekerja, suasana kerja yang nyaman, dan upah yang sesuai dengan pekerjaan dan harapan masing-masing orang yang bekerja (*Moh As'ad 1995.*)

Sesuai dengan definisi di atas bahwa guru yang profesional menggantungkan sumber penghasilan kehidupannya dengan menjadi seorang guru. Pekerjaan sebagai guru juga memiliki waktu kerja yang tetap, sama dengan pekerja lainnya. Para guru juga memiliki tanggung jawab pekerjaan yang tidak mudah, tugas-tugas para guru antara lain memahami kebutuhan peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif dan kepribadian, merancang pembelajaran dan memahami

landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Para guru juga bertugas untuk melaksanakan pembelajaran yang kondusif, merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran, memfasilitasi peserta didik untuk mengaktualisasikan potensinya baik akademik maupun non akademik, selain itu juga para guru dituntut untuk mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat

Sekolah merupakan suatu lembaga atau organisasi kerja yang bergerak di bidang jasa, setiap sekolah memiliki aspek-aspek pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan para guru sebagai pekerjanya. Pihak sekolah berkewajiban membayar hasil kerja para guru, dengan harapan para guru bekerja sebaik mungkin sesuai dengan standar yang telah dimiliki oleh sekolah. Beberapa hal yang dituntut oleh sekolah antara lain adalah para guru hadir tepat waktu, para guru dapat memenuhi target yang diberikan oleh pihak sekolah, para guru dapat mengembangkan diri selama bekerja, para guru dapat menyesuaikan diri dengan kondisi pekerjaan, para guru bersikap baik pada sesama guru, atasan dan yayasan, para guru mengerjakan tugasnya sebaik mungkin sesuai yang telah ditetapkan, sekolah berharap karyawan bekerja secara jujur dan maksimal, serta dapat bekerja sesuai visi dan misi sekolah tersebut.

Sebagai pekerja yang profesional para guru dituntut untuk melakukan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bagian. Selain itu juga semakin berat beban kerja yang menjadi tanggung jawab para guru, dengan adanya

kebijakkan Dinas Pendidikan mengenai batas kelulusan nilai dalam Ujian Negara 2010 ini. Para guru menjadi bahan pelampiasan amarah, dan celaan karena banyak anak-anak yang tidak dapat lulus ujian, padahal harus diakui bahwa sistem pendidikan di negara kita ini yang sebenarnya harus dibenahi (*Metrotvnews.com, tanggal 8 Mei 2010*). Selain itu pula guru dituntut untuk mengikuti sertifikasi profesi guru, guna meningkatkan mutu guru serta menjaga kualitas pendidikan agar sesuai dengan standar dari Dinas Pendidikan (*undang-undang guru dan dosen pasal2 ayat2*). Berdasarkan survey di beberapa sekolah, seiring era globalisasi para guru dituntut untuk mengajar dengan beberapa bahasa, selain bahasa Indonesia ada beberapa sekolah yang mulai menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Mandarin sebagai bahasa pengantar mereka di sekolah. Dengan beban kerja yang berat tersebut para guru juga berharap agar profesi mereka lebih diperhatikan lagi, dengan memberikan fasilitas dan juga penghargaan yang sesuai. Tetapi pada kenyataannya saat ini masih banyak para guru yang merasa kurang diperhatikan baik oleh sekolah, pemerintah dan juga masyarakat, salah satu bukti nyatanya adalah sekarang ini masih banyak sekali guru yang menuntut pada pemerintah untuk dapat lebih memperhatikan keberadaan mereka, memperhatikan kehidupan mereka agar dapat hidup dengan layak (*detik.com, tanggal 13 Maret 2006*)

Sekolah “X” merupakan salah satu sekolah swasta di Bandung ini yang memiliki pembagian jenjang pendidikan PUD dan SD. PUD adalah Pendidikan Umum Dasar yang terdiri dari TK kecil, TK besar, kelas 1, dan kelas 2, sedangkan

SD adalah Sekolah Dasar yaitu mulai dari kelas 3 sampai kelas 6. Sekolah “X” ini merupakan sekolah swasta yang berada di bawah naungan salah satu yayasan berbasis agama Katolik yang memiliki beberapa sekolah lain selain sekolah “X” tersebut. Sekolah “X” ini memiliki visi “ Pengembang insan pembelajar yang cerdas dan berbudipekerti luhur melalui profesionalitas pelayanan pendidikan”, dan memiliki beberapa misi, yaitu : menyelenggarakan pendidikan berkesinambungan dari jenjang pendidikan pra sekolah, dasar, dan menengah, mengembangkan pendidikan berdasarkan nilai-nilai kristiani dan nilai-nilai kemanusiaan universal, mengembangkan potensi insan pembelajar melalui pembelajaran yang inovatif dan kontekstual, dan membantu insan pembelajar menjadi pribadi utuh yang memperjuangkan dan mengembangkan martabat manusia.

Berdasarkan *manager* pendidikan di Sekolah “X”, dibandingkan dengan sekolah lain yang berada satu yayasan yang sama, Sekolah “X” ini memiliki ruangan-ruangan yang mendukung pengajaran, peralatan mengajar yang telah disesuaikan dengan kebutuhan mengajar para guru, dan selain itu juga upah yang diterima oleh para guru yang mengajar di sekolah ini juga paling tinggi nominalnya dibandingkan guru-guru yang mengajar di sekolah lainnya yang berada dalam yayasan yang sama dengan sekolah “X”. Berdasarkan wawancara dengan *manager* pendidikan sekolah “X”, pihak sekolah telah berusaha semampunya untuk memberikan fasilitas bagi para guru untuk mengembangkan kemampuan para guru agar kinerja para guru sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pihak sekolah. Selain itu juga sekolah telah

menyediakan fasilitas-fasilitas mengajar yang memadai sesuai dengan kebutuhan para guru dalam mengajar. Hal berlawanan diungkapkan beberapa guru di sekolah “X”, mereka merasa apa yang diberikan sekolah masih tidak sesuai dengan kebutuhan mengajar mereka.

Para guru yang bekerja di sekolah “X” terdiri dari guru-guru yang memiliki latar belakang ekonomi, gender, usia, budaya, dan agama yang berbeda-beda yang mempengaruhi harapan para masing-masing guru terhadap pekerjaannya di sekolah tersebut. Para guru merasa telah berusaha memberikan yang terbaik bagi sekolah, terkadang mereka harus bekerja diluar jam kerja yang telah ditetapkan, tetapi mereka masih merasa pekerjaan mereka kurang mendapatkan perhatian dari pihak sekolah, contohnya adalah ketidakpuasan para guru akan upah kelebihan jam mengajar yang mereka terima, sedangkan pihak sekolah melalui *manager* pendidikan menyampaikan, bahwa upah kelebihan jam mengajar para guru telah diberikan sesuai dengan yang seharusnya.

Berdasarkan adanya perbedaan pendapat antara pernyataan pihak sekolah dan para guru di atas teramati adanya kesenjangan antara harapan dari para guru dengan kenyataan yang diterima oleh para guru di sekolah “X”, yang menyebabkan terdapat aspek-aspek ketidakpuasan dalam bekerja. Teori *Discrepancy* atau Teori Kesenjangan menurut Porter (1961) dalam Wexly&Yukl (1984) menyatakan bahwa ketidakpuasan merupakan perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dan seberapa banyak yang diterima pada kenyataannya. Menurut Porter seseorang akan

merasa semakin puas jika semakin kecil kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang diterimanya, dan akan semakin tidak puas jika semakin besar kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang diterimanya. Dalam menentukan kepuasan kerja terdapat enam aspek yang mempengaruhi persepsi seseorang terhadap kondisi pekerjaannya (Porter, 1961 dalam Wexley&Yukl 1984), yaitu kompensasi atau imbalan yang diterima, supervisi atau pengawasan yang dilakukan atasan, pekerjaan itu sendiri, hubungan antara rekan kerja, jaminan kerja, dan kesempatan memperoleh perubahan status.

Berdasarkan survey awal wawancara di sekolah “X” terhadap 10 orang guru didapatkan beberapa aspek ketidakpuasan berdasarkan karakteristik yang mempengaruhi persepsi seseorang terhadap kondisi pekerjaannya. Didapatkan 50% atau 5 orang guru menyatakan ketidakpuasan terhadap kesesuaian upah dan tunjangan yang diberikan dari pihak sekolah jika dibandingkan dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan selama mengajar di Sekolah “X” , menurut para guru upah yang diberikan pihak sekolah masih belum sesuai dengan harapan awal mereka. Terdapat 30% atau 3 orang guru menyatakan kurangnya kesempatan untuk dapat membina hubungan yang lebih bersifat kekeluargaan dengan sesama rekan guru (*rekan kerja*), menurut para guru mereka berharap mempunyai hubungan yang lebih bersifat kekeluargaan, tetapi mereka tidak mendapatkan hubungan yang bersifat kekeluargaan dari guru-guru Sekolah “X” lainnya. Terdapat 30% atau 3 orang guru menyatakan kekhawatiran mereka karena kemantapan posisi atau pekerjaan mereka di sekolah

tersebut karena adanya sistem rotasi antar sekolah walaupun mereka bekerja di bawah yayasan yang sama (*jaminan pekerjaan*), para guru memiliki harapan untuk mendapatkan kemantapan posisi di Sekolah “X” tetapi kebijakan sekolah mengenai rotasi jabatan dan kemungkinan penurunan jabatan, membuat para guru merasa tidak tenang, karena hal tersebut juga mempengaruhi upah yang mereka terima. Terdapat 20% atau 2 orang guru menyatakan mereka merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena kurangnya fasilitas, ragam tugas, dan keterbatasan mereka untuk mengeksplorasi pekerjaan mereka karena terbentur oleh sistem dalam pekerjaan mereka (*pekerjaan itu sendiri*). Guru terkadang merasa jenuh dengan pekerjaan yang bersifat monoton, terkadang para guru mengharapkan mendapatkan pekerjaan yang baru yang bisa menambah wawasan atau mengeksplorasi kemampuan individu mereka, tetapi pada kenyataannya guru harus puas dengan pekerjaan-pekerjaan yang telah diberikan oleh pihak sekolah, baik yang mereka sukai ataupun tidak mereka sukai. Terdapat 20% atau 2 orang guru menyatakan atasan yaitu pihak sekolah kurang mampu untuk membangun hubungan yang bersifat kekeluargaan dan para guru merasa pihak sekolah kurang untuk memberikan penghargaan terhadap hasil kerja keras mereka sebagai seorang guru (*pengawasan*), padahal mereka berharap atasan bisa memberikan penghargaan terhadap hasil kerja mereka. Terdapat 10% atau 1 orang guru menyatakan mereka mengharapkan bisa mengembangkan karir mereka secara khusus di bidang pendidikan atau mendapatkan jabatan yang lebih tinggi ruang lingkupnya (*kesempatan untuk maju*).

Berdasarkan permasalahan yang sudah digambarkan di atas, dengan adanya keluhan-keluhan dari para guru mengenai kesenjangan antara harapan mereka dan kenyataan yang mereka rasakan, peneliti melihat bahwa terdapat masalah-masalah yang akan menjadi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada guru-guru PUD dan SD yang mengajar di sekolah “X” tersebut, oleh sebab itu peneliti akan melakukan penelitian tentang kepuasan kerja yang terjadi pada tenaga pengajar sekolah “X” di Kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran kepuasan kerja para guru PUD dan SD di Sekolah “X”.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepuasan kerja pada tenaga pengajar PUD dan SD sekolah “X” di Kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan kerja berdasarkan Teori *Discrepancy* pada guru PUD dan SD “X” di Kota Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Bagi ilmu Psikologi, khususnya ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, sebagai informasi mengenai kepuasan kerja pada guru.
2. Sebagai informasi tambahan bagi para peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang kepuasan kerja khususnya pada guru.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis penelitian ini untuk pihak-pihak yang terkait sebagai berikut :

1. Memberikan informasi kepada pihak sekolah "X" mengenai aspek ketidakpuasan apa saja yang dinyatakan para guru, agar dapat memperbaiki aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam sekolah "X" agar para guru dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Memberikan informasi kepada para guru tentang gambaran kepuasan kerja para guru Sekolah "X", agar dapat meningkatkan kinerja mereka sebagai seorang guru yang profesional.

## **1.5 Kerangka Pemikiran**

Saat ini terjadi persaingan besar-besaran di segala bidang usaha, berbagai macam profesi dibutuhkan untuk mendukung kemajuan usaha. Salah satu bidang yang juga ikut bersaing adalah bidang pendidikan, di mana sekolah-sekolah berusaha

meningkatkan mutu pendidikannya dan berusaha untuk mendapatkan murid sebanyak-banyaknya. Sekolah "X" juga merupakan sekolah yang juga ikut bersaing dalam meningkatkan mutu pendidikan, salah satunya dengan menyiapkan guru-guru yang profesional untuk sekolah mereka.

Sebagai guru profesional, para guru di Sekolah "X" menjadikan profesinya sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sebagai sumber penghasilan kehidupan. Bukan hal yang mudah menjadi guru yang profesional bagi guru Sekolah "X", banyak tuntutan kerja dari berbagai pihak yang menyebabkan profesi guru sebagai profesi yang tidak mudah dijalani. Dengan banyaknya tuntutan kerja dan tugas, maka akan timbul kepuasan atau ketidakpuasan kerja pada para guru Sekolah "X"

Dalam buku Wexley&Yukl 1984, kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh karakteristik pekerja (*employee characteristics*) yang terbagi dalam tiga hal yaitu kebutuhan-kebutuhan (*needs*), nilai-nilai (*values*), dan fase perkembangan (*development phase*)

Kebutuhan (*need*) adalah keadaan yang tidak seimbang dalam diri seseorang dimana untuk mengembalikannya pada posisi yang seimbang maka seseorang akan melakukan berbagai usaha dengan pertimbangan situasi dan lingkungan sekitar. Para guru berharap agar mampu memenuhi semua faktor kebutuhannya, baik yang bersifat fisiologis maupun psikologis, dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut diperlukan usaha, salah satunya dengan bekerja. Salah satu contoh kebutuhan biologis adalah pangan, setiap orang memerlukan makanan untuk bertahan hidup, dan untuk

dapat membeli makanan seseorang harus bekerja. Contoh kebutuhan psikologis adalah kebutuhan akan harga diri (*self esteem*), dengan bekerja sebagai seorang guru, seseorang merasa dirinya dibutuhkan oleh banyak pihak.

Nilai-nilai (values) yang dianut para guru mempengaruhi pandangan para guru mengenai perilaku yang benar dan perilaku yang salah, serta apa yang diinginkan dan tidak diinginkannya dalam mencapai tujuan hidup. Nilai dibagi menjadi dua aspek yaitu nilai-nilai terminal dan nilai-nilai instrumental. Nilai terminal adalah tujuan-tujuan yang ingin dicapai seseorang selama masa hidupnya, sedangkan nilai instrumental adalah cara yang disukai atau dipilih untuk mencapai nilai-nilai terminal. Nilai-nilai mempengaruhi para guru dalam menentukan jenis pekerjaan yang sesuai dan pantas untuk dirinya dan kesesuaian dengan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Contoh seseorang memiliki nilai terminal untuk memiliki kehidupan yang nyaman, dan nilai instrumental mereka adalah mereka harus bekerja keras, ulet, dan memiliki cita-cita setinggi mungkin.

Karakteristik biologis merupakan faktor yang mudah dikenali dan biasanya tersedia dalam arsip seorang pekerja, termasuk guru. Beberapa karakteristik biologis yang dapat terlihat dengan jelas adalah jenis kelamin dan usia. Pada beberapa bagian akhir masa remaja atau permulaan, sebagian besar individu memasuki beberapa tipe pekerjaan. Siklus pekerjaan memiliki empat fase utama, yaitu seleksi dan masuk kerja, penyesuaian diri, pemeliharaan dan pensiun. Fase perkembangan yang berbeda pada tiap individu akan mengakibatkan perbedaan harapan dalam pekerjaan.

Perbedaan harapan ini akan mempengaruhi kepuasan individu dalam pekerjaannya. Contohnya seorang wanita berusia 23 tahun bekerja sebagai guru sebagai awal pemilihan karirnya, kepuasannya akan berbeda dengan seorang pria berusia 30 tahun, menikah yang bekerja sebagai guru setelah beberapa kali mengalami pindah pekerjaan. Bagi wanita itu guru adalah seleksi awal dalam pemilihan karirnya dan wanita itu masih memiliki banyak pilihan karir untuk mengeksplorasi dirinya sampai menemukan karir yang sesuai dengan dirinya. Sedangkan bagi pria tersebut sudah harus mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan memelihara pekerjaannya karena memiliki tanggungan keluarga.

Menurut Wexley&Yukl dalam menilai pekerjaannya seseorang akan dipengaruhi oleh karakteristik situasi pekerjaan (*job situation characteristic*), faktor inilah yang akan mempengaruhi persepsi para guru mengenai harapannya tentang kepuasan kerja yaitu perbandingan sosial dengan karyawan lain (*current social comparison*), kelompok acuan (*reference group influence*), karakteristik dari pekerjaan sebelumnya (*job factors in prior experience*).

Pada proses perbandingan sosial (*current social comparison*), para tenaga pengajar membandingkan pekerjaannya dengan pekerjaan orang lain dengan jabatan atau tugas yang sama. Contohnya adalah seorang guru sejarah di sekolah A akan membandingkan upah yang diterimanya dengan guru sejarah di sekolah B. Selain itu para tenaga pengajar juga akan selalu membandingkan kondisi pekerjaannya yang sekarang dengan pekerjaan yang sebelumnya (*job factors in prior experience*), dan hal

itu menentukan harapan minimal untuk pekerjaannya yang sekarang. Para guru selalu mempertimbangkan kondisi yang seharusnya ada pada pekerjaannya sekarang dengan pekerjaan terdahulunya, karena tidak ada satupun pekerja yang menginginkan timbal balik yang lebih rendah dari timbal balik yang didapat pada pekerjaan sebelumnya(Wexley, 1984). Guru akan merasa tidak puas pada pekerjaannya sekarang, jika ternyata pekerjaannya terdahulunya lebih memenuhi harapannya jika dibandingkan dengan pekerjaannya yang sekarang. Kelompok acuan (*reference group influence*) adalah faktor berikutnya yang mempengaruhi persepsi ”yang seharusnya” dari para tenaga pengajar. Kelompok acuan adalah salah satu penuntun yang dilihat oleh para tenaga pengajar untuk menginterpretasikan dan mengevaluasi pengalamannya, ekspektasi dan aspirasi para tenaga pengajar tentang pekerjaan akan dipengaruhi oleh gambaran tentang pekerjaan seperti apa dan kondisi kerja yang sesuai dengan dirinya (Korman,1971 dalam Wexley&Yukl 1984). Para tenaga pengajar akan lebih puas jika pekerjaan mereka didukung dan dilindungi oleh *reference group*. Contoh nyata dari *reference group* adalah pengaruh dari serikat pekerja pada persepsi tenaga pekerja terhadap masalah dan alasan pengurangan upah dan timbal balik lainnya, selain itu juga perlindungan profesi termasuk didalamnya adalah perlindungan hak-hak sebagai guru.

Porter (1961) dalam Wexly&Yukl (1984) menyatakan bahwa ketidakpuasan merupakan perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dan seberapa banyak yang diterima pada kenyataanya. Menurut Porter seseorang akan

merasa semakin puas jika semakin kecil kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang diterimanya, dan akan semakin tidak puas jika semakin besar kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang diterimanya. Menurut Porter (1961) dalam Wexley&Yukl (1984), dalam menentukan kepuasan kerja terdapat enam buah situasi pekerjaan yang mempengaruhi persepsi aktual para tenaga pengajar (*perception of actual job conditions*), yaitu kompensasi (*compensations*) atau imbalan yang diterima, supervisi (*supervision*) atau pengawasan yang dilakukan atasan, pekerjaan itu sendiri (*work itself*), hubungan antara rekan kerja (*co-workers*), jaminan kerja (*job security*), dan kesempatan memperoleh perubahan status (*advacement opportunity*).

Kompensasi menurut Lawler (1971), dalam Wexley&Yukl (1984) adalah karakteristik pekerjaan yang lebih mempengaruhi ketidakpuasan dalam bekerja. Para tenaga pengajar akan mengharapkan kompensasinya berdasarkan tanggung jawab, pengalaman, dan kemampuan yang mereka miliki dan akan dibandingkan dengan teman sesama pengajar lain yang mengajar di sekolah lain. Semakin tinggi tanggung jawab, pendidikan, kemampuan, pengalaman, dan lama bekerja akan meningkatkan harapan terhadap kompensasi yang mereka terima. Para tenaga pengajar akan membandingkan kompensasi yang mereka dapat dengan teman seprofesi di sekolah lainnya. Dalam kenyataannya setiap tenaga pengajar memiliki harapan tersendiri dalam menerima kompensasi mereka, saat kompensasi yang mereka terima sesuai dengan harapan mereka maka para tenaga pengajar tersebut akan merasa lebih puas

terhadap pekerjaannya, hal itu akan meningkatkan unjuk kerja mereka atau *job performance* mereka. Demikian sebaliknya, jika kompensasi yang mereka terima tidak sesuai dengan yang mereka harapkan, maka kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap unjuk kerja mereka, antara lain menurunnya unjuk kerja mereka.

Faktor lain yang juga cukup mempengaruhi kepuasan para tenaga pengajar adalah pengawasan atau *supervisi* dari atasan. Hubungan antara para tenaga pengajar dengan atasan langsung yaitu kepala sekolah akan mempengaruhi kepuasan kerja para tenaga pengajar. Reaksi para guru terhadap kepala sekolah sangat bergantung pada karakteristik para tenaga pengajar dan juga karakteristik kepala sekolah. Perlakuan dari kepala sekolah terhadap para tenaga pengajar dapat digunakan untuk memprediksi hubungannya dengan para tenaga pengajar. Berdasarkan beberapa penelitian didapatkan bahwa para tenaga pekerja akan lebih puas jika mendapatkan atasan yang memberikan dukungan dan memperhatikan para tenaga pekerja tersebut, karena atasan yang bersifat hangat dan perhatian pada bawahannya akan sangat disukai (Yukl,1971). Harapan para tenaga pengajar terhadap pengawasan dari kepala sekolah akan berbeda satu sama lain, hal ini dipengaruhi juga kebutuhan (*need*) dan kepribadian (*personality traits*) mereka masing-masing (Wexley&Yukl,1984). Contohnya para guru yang memiliki kebutuhan untuk mendapatkan pengawasan yang lebih ketat akan merasa lebih puas jika memiliki kepala sekolah yang ketat dalam memberikan pengawasan saat bekerja, tapi bagi guru yang berkebutuhan untuk lebih

memiliki ruang yang bebas dalam bekerja, akan merasa tidak puas jika memiliki kepala sekolah yang ketat dalam memberikan pengawasan.

Menurut Brief & Aldag (1975) dan Hackman & Lawler (1971) dalam Wexley & Yukl (1984) sebagian besar studi menyatakan untuk dapat melihat kepuasan yang dirasakan oleh para tenaga kerja, caranya adalah dengan melihat sifat dari pekerjaan itu sendiri (*work itself*). Menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Wexley & Yukl (1971), sifat dari pekerjaan dapat dilihat dari isi pekerjaan itu sendiri, karena setiap pekerjaan memiliki dimensi pekerjaan yang mempengaruhi harapan para tenaga pengajar terhadap kepuasan kerja mereka masing-masing. Dimensi kerja tersebut terdiri dari variasi kemampuan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), kemandirian (*autonomy*), dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri (*feedback from the job itself*). Harapan para tenaga pengajar terhadap pekerjaan mereka sangat dipengaruhi oleh kepribadian para tenaga pengajar tersebut masing-masing. Contohnya bagi para tenaga pengajar yang menyukai keberaneka ragam tugas, akan merasa lebih puas jika mendapatkan pekerjaan yang lebih bervariasi. Sebaliknya bagi tenaga pengajar yang lebih menyukai pekerjaan yang monoton, pekerjaan yang bervariasi akan menyebabkan kurang puas dalam melakukan pekerjaan. Contoh lainnya adalah tenaga pengajar yang menyukai pekerjaan yang menyeluruh akan tetap merasa puas jika menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas walaupun pekerjaan tersebut bukan bagian dari tugasnya, sedangkan tenaga pengajar yang tidak menyukai pekerjaan yang menyeluruh akan merasa tidak

puas jika dia harus mengerjakan pekerjaan yang bukan merupakan tugasnya, para tenaga pengajar dengan sifat seperti tersebut akan cenderung mengerjakan pekerjaan yang hanya merupakan tugasnya saja.

Selain supervisi dari atasan, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan para tenaga pengajar adalah rekan kerja (*co-worker*) sesama tenaga pengajar di sekolah "X" tersebut. Rekan kerja dapat menjadi orang yang membantu dalam pekerjaan yang dirasa berat atau sulit, tetapi juga bisa menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja akan menjadi salah satu pemenuhan kebutuhan kerja sama dan kebutuhan afeksi antara sesama tenaga pengajar. Rekan kerja juga biasanya dapat menjadi motivasi bagi tenaga pengajar untuk dapat bekerja lebih baik dibandingkan tenaga pengajar lainnya, sehingga memicu para tenaga pengajar untuk berprestasi dalam bekerja (*need achievement*). Tetapi hal tersebut juga dipengaruhi faktor kebutuhan dan kepribadian tenaga pengajar tersebut, contoh seorang tenaga pengajar yang memiliki kebutuhan afeksi yang tinggi dan memiliki kepribadian hangat akan merasa lebih puas dengan pekerjaan jika memiliki teman kerja dengan pola relasi yang intim dan hangat pula, sedangkan bagi para pengajar yang kurang memiliki kebutuhan afeksi maka memiliki pola relasi yang intim dan hangat akan mengurangi kepuasannya dalam bekerja.

Faktor jaminan pekerjaan (*job security*) sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi tenaga pengajar pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan tenaga pengajar saat bekerja. Contohnya harapan

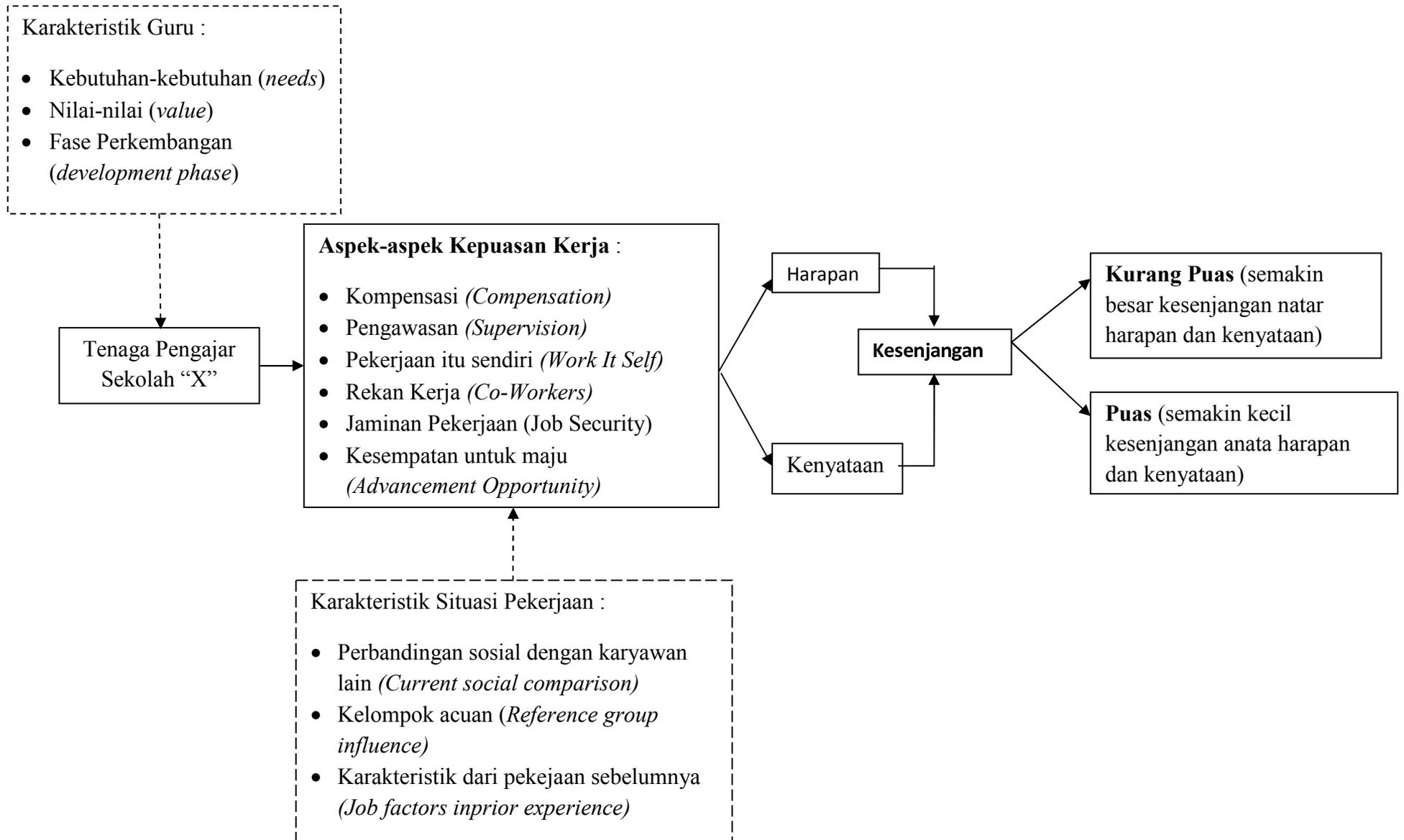
tenaga pengajar terhadap jaminan kemantapan karir mempengaruhi kepuasan para tenaga pengajar, dimana setiap jaminan kemantapan karir didalamnya terdapat jaminan masa depan terhadap pekerjaannya saat ini. Jaminan pekerjaan yang lebih mantap akan meningkatkan rasa kepuasan para tenaga pengajar dalam pekerjaan, sebaliknya ancaman terhadap kemantapan pekerjaan akan menyebabkan para tenaga pengajar kurang puas terhadap pekerjaannya.

Setiap tenaga pengajar pasti memiliki keinginan untuk mengembangkan diri (*advancement opportunity*), menambah pengetahuan, dan kemampuan dalam pekerjaan mereka sebagai tenaga pengajar. Seiring pesatnya perkembangan dunia, berkembang pula kebutuhan akan pengetahuan, dan para tenaga pengajar butuh mengembangkan diri agar dapat tetap bertahan dan semakin mengembangkan perannya sebagai pengajar yang profesional. Selain itu pada umumnya setiap pekerja mengharapkan promosi dan peningkatan karirnya, karena hal itu akan menjadi kebanggaan (*self-actualization need*) terhadap peningkatan karirnya yang baru dan dapat merubah perilaku dan perasaannya terhadap pekerjaan yang dijalannya. Kesempatan untuk peningkatan kedudukan sebagai tenaga pengajar tidak sebesar kesempatan jika bekerja di industri-industri lainnya, tidak banyak tingkat jabatan yang dapat diduduki jika bekerja sebagai tenaga pengajar, tetapi bagaimanapun juga ada keinginan dari para tenaga pengajar tersebut untuk dapat berada di posisi-posisi tertentu. Peluang yang sesuai dengan harapan tenaga pengajar akan meningkatkan kepuasan para tenaga pengajar tersebut terhadap pekerjaannya, sedangkan peluang

yang tidak sesuai dengan harapan akan menimbulkan rasa kurang puas terhadap pekerjaannya.

Setiap tenaga pengajar menilai kepuasan mereka dari keenam faktor kepuasan kerja di atas berdasarkan kesenjangan antara harapan mereka terhadap faktor-faktor tersebut dan kenyataan yang pada akhirnya mereka rasakan. Menurut Teori Kesenjangan dari Porter (1961) dalam Wexley & Yukl (1984), semakin besar kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang akhirnya dirasakan para pekerja, maka akan besar pula ketidakpuasan yang dirasakan, demikian pula jika kenyataan yang mereka rasakan semakin mendekati harapan mereka, maka akan semakin kecil pula rasa ketidakpuasan tersebut. Jika kenyataan yang mereka rasakan telah sama dengan harapan mereka maka dapat dikatakan mereka telah puas dengan pekerjaan mereka saat ini.

**Bagan 1.1 Skema Kerangka Pemikiran**



## 1.6 Asumsi

Dalam penelitian ini dapat diasumsikan bahwa :

1. Harapan tenaga pengajar terhadap pekerjaannya berbeda-beda dipengaruhi oleh kebutuhan, nilai-nilai (values), kepribadian, perbandingan sosial, kelompok acuan, dan pengalaman sebelumnya masing-masing tenaga pengajar.
2. Kepuasan kerja yang dirasakan tenaga pengajar merupakan perbandingan antara harapan dan kenyataan yang akhirnya dirasakan oleh masing-masing tenaga pengajar.
3. Semakin besar kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan para tenaga pengajar, maka semakin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.
4. Semakin kecil kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan para tenaga pengajar, maka semakin kecil pula kepuasan yang dirasakan tenaga pengajar terhadap pekerjaannya.