

# ANALISIS KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA GURU SMA NEGERI KOTA MADIUN

Oleh :  
**Satrijo Budi Wibowo**  
FPIPS IKIP PGRI Madiun

## Abstract

Teachers' work satisfaction becomes one of dimensions for measuring the teachers' performance in carrying out their educational tasks. Work satisfaction is originated from the establishment of motivation as the unity of concept of needs, encouraging objectives and rewards. Satisfaction is a perception of an individual under which he feels that he has perceived what he hopes through his job, where there is no significant difference between his want and his gain. Work satisfaction is experienced by teachers in relation to their duties and responsibilities as educational staff at schools.

This research is intended to identify the determining exogenous variables consisting of schools' organizational climate, head masters' leadership, teachers' professionalism and work motivation, and the manifest variables' indicators which directly or indirectly influence the teachers' work satisfaction at SMUs in Madiun.

This research is served under correlational design by confirmatory model which is initiated by a thorough theoretical review. The confirmatory factors is served to measure the model fitness towards the data drawn for analysis. Model fitness implemented in this research is Goodness of Fit (GOF).

The analysis is carried out based on the linear relationship among variables under Structural Equation Model (SEM) by Linear Structural Relationship (LISREL).

The overall analysis results in conclusions that: determining factor which influence the teachers' work satisfaction is schools' organizational climate by 0.335, successively the determining factor of headmasters' leadership and work motivation show the equal score of 0.349 and determining factor of teachers' professionalism shows the least score of 0.282. This recommends a serious attention of the local authority to encourage the development of teachers' professionalism indicators which can not be inevitably overlooked for educational quality.

The total direct influence of motivation towards the teachers' work satisfaction is 0.349. The confirmatory analysis shows that the teachers' motivation is *fit* which is proved by the significance of motivation variable at the level of  $\alpha/2$  (0.025) equals to  $\pm 1.96$ . Being seen under *probability* (P) score, all of the motivation dimension variables are less than 0.05 so as to confirm that the *loading factor* is significant.

The overall analysis results in conclusions that: determining factor which influence the teachers' work satisfaction is schools' dimation recognition with estimate value 0,628. Its means recognition dimation of variable ( $Y_2$ ) to be explanation for 62,8%, and more than 60,6% influence reserachs for other variable. v

## Pendahuluan

Penelitian tentang kepuasan kerja yang dilakukan oleh banyak peneliti, menghasilkan beberapa pendapat yang berbeda-beda. Secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: (1) kepuasan kerja dan ketidak puasaan kerja merupakan satu garis kontinum, artinya sumber-sumber kepuasan kerja dan sumber-sumber ketidakpuasan kerja adalah sama; (2) kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tidak merupakan satu garis kontinum, artinya sumber-sumber kepuasan kerja tidak sama dengan ketidakpuasan kerja. Pada kelompok pertama, semakin terpenuhinya sumber-sumber kepuasan kerja seseorang, maka semakin puas. Sebaliknya semakin tidak terpenuhinya sumber-sumber kerjanya, maka semakin tidak puas. Pada kelompok yang kedua, apabila tidak terpenuhinya sumber-sumber kepuasan kerja, maka tidak akan menyebabkan ketidakpuasan kerja seseorang. Demikian juga tidak adanya sumber-sumber ketidakpuasan kerja tidak mengarah pada kepuasan kerja. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh persepsi guru yang bersangkutan tentang kondisi yang diharapkan terjadi dan persepsinya tentang kondisi kerja yang aktual terjadi.

Dalam penelitian ini kepuasan dan ketidakpuasan guru akan dibahas melalui konsep penelitian Herzberg. Ia memisahkan secara tajam antara sumber kepuasan dan sumber ketidakpuasan kerja. Sumber kepuasan kerja disebut *satisfiers* mengarahkan pada motivasi kerja seseorang yang meliputi : (1) *achievement* (prestasi kerja); (2) *recognition* (pengakuan/penghargaan); (3) *work itself* (pekerjaan itu sendiri); (4) *responsibility* (tanggungjawab); dan (5) *advancement* (kemajuan kepangkatan). Sedangkan faktor ketidakpuasan disebut *dissatisfiers* meliputi (1) *company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi) (2) *supervision-technical* (pelaksanaan supervisi yang bersifat teknis); (3) *salary* (gaji); (4) *interpersonal relation* (hubungan antar pribadi); (5) *working condition* (kondisi kerja); (6) *possibility of growth* (kesempatan untuk tumbuh); (7) *personal life* (efek kerja terhadap kehidupan pribadi); (8) *job security* (keamanan kerja) dan (9) *status* (status).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah faktor-faktor determinan kepuasan guru SMA Negeri di kota Madiun.

### **Konsep Kepuasan Kerja**

Seringkali istilah kepuasan (*satisfaction*) dan motivasi (*motivation*) digunakan secara bergantian. Sebenarnya ada perbedaan istilah diantara keduanya. Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan hal yang bersifat subyektif dan individual. Karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Teori ini mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu, serta memusatkan perhatian pada faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya.

Kepuasan adakalanya bersifat semu dan hakiki, semu dalam arti bahwa apa yang dirasakan oleh manusia atas apa yang telah diperbuat hanya bersifat sementara atau sesaat. Kepuasan hakiki merupakan kepuasan yang dirasakan oleh manusia setelah melaksanakan kegiatan sebagai kewajiban dan mendapat balas jasa yang sesuai dengan harapan hati nurani sebagai hak yang memang harus diterimanya. Kepuasan hakiki dapat diperoleh, karena adanya dorongan hati nurani untuk melaksanakan kewajiban yang bersifat fisik serta dilandasi oleh keikhlasan untuk melaksanakan kewajiban tersebut.

Kepuasan kerja berawal dari munculnya motivasi, yang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses ini terdiri dari beberapa tahapan, yang menurut Gitosudarmo (1997:29) diuraikan sebagai berikut : *Pertama*, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan berperilaku tertentu. *Kedua*, seseorang kemudian mencari cara untuk memuaskan keinginan tersebut. *Ketiga*, seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara yang telah dipilihnya dan didukung kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya. *Keempat*, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. *Kelima*, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung dari evaluasi atas prestasi yang dilakukan. *Keenam*, seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Berbagai faktor yang dapat menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja seperti dikatakan Sutermater (1976) : kualitas pekerjaan merupakan komponen utama dari kualitas hidup. Kita tidak dapat memperoleh kepuasan jika pekerjaan tidak memberikan kepuasan kepada kita. Intinya bahwa kepuasan bekerja merupakan tujuan utama. Dalam hubungan seperti ini pemimpin perlu menyadari kebutuhan dan keinginan serta hasrat hati orang yang dipimpinya. Esensi kepemimpinan seorang pemimpin ialah dia harus mampu tidak saja hanya sekedar memberi contoh, tetapi

yang lebih penting lagi adalah menjadi contoh teladan bagi bawahannya. Tugas seorang pemimpin pendidikan adalah mengelola pendidikan, baik sebagai fungsi maupun sebagai tugas, sehingga mampu memberikan rasa kepuasan pada para guru dan stafnya.

Pembahasan mengenai sumber-sumber kepuasan dan ketidakpuasan kerja guru, didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau faktor pemeliharaan. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam orang itu sendiri, sedangkan yang disebut faktor higiene adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi ikut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya.

Dengan menggunakan teori tersebut dapat diungkapkan sumber-sumber yang secara langsung memotivasi kerja guru dan sumber-sumber yang menjadi dasar bagi tingginya produktivitas kerja guru.

## **Pembahasan**

Apabila sumber-sumber kepuasan kerja terpenuhi, maka seseorang itu akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya jika sumber-sumber kepuasan kerja tidak terpenuhi, maka kepuasan kerja menurun tetapi bukan berarti tidak puas. Di lain pihak apabila sumber-sumber kepuasan kerja berkurang maka seseorang itu merasakan ketidakadilan. Demikian pula apabila sumber-sumber kepuasan kerja guru terpenuhi akan meningkatkan motivasi kerja. Sebaliknya apabila tidak terpenuhi belum tentu akan menurunkan motivasi kerja. Ada lima sumber kepuasan kerja guru, yaitu

### **1. Kerja (*Achievement*)**

Guru senantiasa berhadapan dengan sejumlah komponen proses belajar mengajar. Komponen proses belajar mengajar yang dimaksud, yaitu tujuan pengajaran, materi pengajaran, metode pengajaran, alat mengajar, evaluasi pengajaran, situasi dan siswa merupakan subyek belajar (Surakhmad, 2001).

Guru menduduki peranan yang sangat penting dalam mengelola proses belajar mengajar. Gagne dan Briggs (1979) menyebutkan peranan guru sebagai “*manager of the conditions learning*” Komponen-komponen tersebut dapat berinteraksi secara tepat guna, apabila pengelolaannya memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengelolanya. Kemauan dan kemampuan guru mengelola proses belajar mengajar merupakan sumbangan yang berharga untuk meningkatkan tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran.

Guru senantiasa dihadapkan pada situasi pemecahan masalah. Masalah yang dihadapi guru dapat berkaitan dengan perumusan tujuan pengajaran, pemilihan materi pengajaran, penggunaan metode pengajaran, penggunaan media pengajaran, pelaksanaan evaluasi, dan pengarahan pada siswa untuk mencapai tujuan pengajaran. Masing-masing guru di suatu lingkungan sekolah harus mampu memecahkan masalah pengajaran yang dihadapinya (Gwynn, 2001).

Keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas, memecahkan masalah dan melihat hasil kegiatannya merupakan indikator tingkat prestasi kerjanya (Herzberg, 1959). Keberhasilan guru dalam ketiga hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Sebaliknya ketidak berhasilannya akan mengurangi tingkat kepuasan kerja guru.

### **2. Pengakuan (*Recognition*)**

Pengakuan terhadap profesi merupakan salah satu faktor kepuasan kerja guru. Pengakuan serta penghargaan sangat berharga bagi guru. Pada dasarnya guru mengharapkan kebutuhan dasarnya terpenuhi. Apabila profesi dan prestasi kerjanya diakui, maka guru merasakan salah satu kebutuhan dasarnya terpenuhi. Porter

memasukkan pengakuan kedalam unsur *self esteem* yang merupakan faktor pembentuk kepuasan kerja seseorang (Owens, 1987). De Roche (1985) menyarankan jika melihat kepuasan kerja guru, faktor pengakuan perlu diperhatikan. Dalam penelitiannya terhadap guru-guru, Holdaway dalam Hoy dan Miskel (1987) memasukkan faktor pengakuan kedalam konstruk kepuasan kerja guru. Lebih rinci Herzberg mengatakan bahwa pengakuan merupakan faktor kepuasan kerja personil.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor pengakuan merupakan kebutuhan bagi setiap guru. Tanpa adanya pengakuan, maka kepuasan kerja guru akan menurun. Pengakuan yang diterima guru dapat berasal dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, sesama guru, staf tata usaha, siswa dan masyarakat sekitarnya.

### **3. Pekerjaan itu sendiri (*work it setf*)**

Pekerjaan merupakan bagian dari setiap orang. Secara definitif pekerjaan adalah rumpun tugas yang relatif homogen, pekerjaan dilaksanakan untuk mencapai beberapa tujuan pokok organisasi (Dunnette dalam Feldman & Arnold, 1983).

Di sekolah, guru memiliki tugas pokok mengajar. Selain tugas pokok ini, guru juga memiliki tugas-tugas lain yang berhubungan dengan mengajar. Profil kemampuan dasar guru meliputi : menguasai bahasa, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media (sumber), menguasai landasan-landasan kependidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi siswa untuk kependidikan pengajaran, mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Guru hendaknya diikutsertakan dalam perencanaan dan melaksanakan kegiatan antara hubungan sekolah dengan masyarakat. Guru memiliki tugas untuk membantu perkembangan siswa yang mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan. Siswa diharapkan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam menjalankan tugasnya guru dapat cenderung menggunakan materi dan strategi mengajar yang statis tanpa memperhatikan perubahan yang terjadi dimasyarakat. Guru yang kreatif memperhatikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru perlu merasa senang dan terpenggil untuk meningkatkan mutu pendidikan.

### **4. Tanggungjawab (*Responsibility*)**

Guru memiliki tugas untuk membantu perkembangan siswa sesuai dengan tujuan pendidikan. Tanggungjawab dalam proses belajar mengajar diawali dengan perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi kegiatan. Tahap perencanaan proses belajar meliputi perumusan tujuan, penentuan materi, penentuan metode, penentuan media, dan penentuan evaluasi pengajaran. Tahap pelaksanaan merupakan aplikasi apa yang sudah direncanakan, sedangkan tahap evaluasi berupa evaluasi apa yang sudah direncanakan dan dilaksanakan dalam proses belajar. Tanggungjawab guru menentukan metode mengajar merupakan salah satu faktor kepuasan kerja guru.

Kepercayaan kepada guru untuk menentukan media pelajaran akan menimbulkan kepuasan kerja, karena ia merasa bahwa tugas yang dilakukannya itu sesuai dengan keadaan dan situasi kelas yang dihadapinya.

Untuk mengetahui keberhasilan belajar siswa, perlu dilakukan evaluasi hasil belajar. Penilai dapat menggunakan berbagai jenis tes, yaitu tes lisan, tertulis dan tes perbuatan. Penggunaan jenis tes yang tepat tergantung pada tujuan pengajaran serta keadaan siswa yang dinilainya. Guru yang diberi tanggungjawab menggunakan jenis evaluasi yang sesuai akan merasa kemampuannya diakui oleh Kepala Sekolah. Penjelasan tersebut menunjukkan betapa pentingnya pemberian tanggungjawab kepada guru untuk mengelola kegiatan pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Haldaway (dalam Hoy & Miskel, 1987, De Roche, 1985) bahwa pemberian tanggung jawab yang demikian merupakan salah satu faktor kepuasan kerja guru. Demikian

halnya dengan pendapat Herzberg yang menyatakan bahwa tanggungjawannya terhadap pekerjaan merupakan salah satu sumber kepuasan kerja seseorang.

## **5. Kemajuan Kepangkatan (*Advancement*)**

Kenaikan kepangkatan pegawai negeri sipil di Indonesia tergantung pada prestasi kerja dan masa kerja pegawai yang bersangkutan. Secara rinci kenaikan pangkat yang dapat diterima pegawai negeri sipil adalah sebagai berikut : (1) kenaikan pangkat reguler, (2) kenaikan pangkat pilihan, (3) kenaikan pangkat istimewa, (4) kenaikan pangkat pengabdian, (5) kenaikan pangkat anumerta, (6) kenaikan pangkat dalam tugas belajar, (7) kenaikan pangkat selama menjadi pejabat negara, (8) kenaikan pangkat selama dalam penugasan diluar instansi induk, (9) kenaikan pangkat selama menjalankan kewajiban militer dan kembali kepada instansi induknya, (10) kenaikan pangkat sebagai penyesuaian ijazah (PP No. 3 Tahun 1980).

Hasil penelitian Herzberg (1959) dan Mataheru (1984) juga menunjukkan bahwa kemajuan kepangkatan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja. Apabila kemajuan kepangkatan diperhatikan dan diberikan sesuai dengan haknya, maka kepuasan kerja guru akan meningkat.

### **Sumber-sumber Ketidakpuasan Kerja**

Jika sumber-sumber ketidakpuasan kerja seseorang meningkat, maka seseorang tersebut akan merasakan ketidakpuasan kerja. Jika sumber-sumber ketidakpuasan kerja berkurang atau diasumsikan demikian, maka seseorang itu akan merasa berkurang pula ketidakpuasan kerjanya.

Sumber-sumber ketidakpuasan kerja disebut *dissatisfiers*. Perlu ada tindakan pencegahan terhadap lingkungan kerja yang tidak menguntungkan yang meliputi

#### **1. Kebijakan dan Administrasi (*Policy and Administration*)**

Sekolah sebagai suatu organisasi kerja memiliki sejumlah keputusan yang perlu dilaksanakan. Keputusan sekolah sebagai bentuk kebijaksanaan pimpinan berkaitan dengan tugas guru antara lain pembagian beban kerja kepada setiap guru. Beban kerja guru tersebut dapat berupa pengajaran yang bersifat intrakurikuler dan kegiatan lain yang bersifat ekstrakurikuler. Untuk itu guru harus melaksanakan kegiatan mengajar di kelas, dan membimbing kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler, ko-kurikuler, dan kegiatan lain disekolah maupun diluar sekolah. Apabila beban tugas yang diberikan kepada guru terlalu banyak dapat mengakibatkan guru tersebut tidak mampu menyelesaikan tugasnya sebagaimana yang diharapkan.

Beban tugas guru merupakan penjabaran dari kebijakan sekolah. Apabila kebijakan sekolah tidak sesuai dengan persepsi guru, maka hal ini merupakan salah satu sumber ketidakpuasan kerja guru. Jadi semakin tidak sesuai kebijakan sekolah dengan kondisi dan kemampuan guru, semakin meningkat pula ketidakpuasan kerja guru. Herzberg (1959) mengemukakan bahwa kebijakan dan administrasi merupakan faktor penyihat kerja seseorang. Apabila faktor ini tidak terpenuhi maka akan meningkatkan ketidakpuasan kerja seseorang.

#### **2. Supervisi yang Bersifat Kelanjutan (*Technical Supervision*)**

Pengetahuan dan keterampilan guru perlu ditingkatkan, sebab kalau hanya mengandalkan "*pre-service education*" pasti kurang memadai. Oleh karena itu guru harus selalu pro aktif dalam mengikuti penataran, pelatihan, workshop maupun bentuk-bentuk *in-service training* lainnya.

Supervisor yang baik tidak akan mencari kesalahan-kesalahan guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya, serta mencari kekurangan-kekurangan dari segi administrasinya, tetapi sebaliknya memberikan bimbingan dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru dengan cara duduk bersama, berdiskusi untuk mencari solusi terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikannya. Jika budaya organisasi sekolah tidak mendukung pelaksanaan fungsi supervisor, maka rasa ketidakpuasan guru semakin tinggi.

Gwynn (2001) mengemukakan bahwa tugas supervisor adalah membantu guru menciptakan situasi belajar mengajar demi kepentingan siswa. Ketidak tepatan pelaksanaan supervisi yang bersifat teknis dalam suatu organisasi kerja dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja bawahan (Herzberg, 1959). Hal tersebut juga dapat terjadi di lingkungan sekolah, ketidak tepatan pelaksanaan supervisi yang bersifat teknis oleh kepala sekolah akan dapat meningkatkan rasa ketidakpuasan kerja guru-guru.

### **3. Gaji (*Salary*)**

Di lingkungan pendidikan terdapat berbagai bentuk kesejahteraan yang dapat diterima guru, yaitu gaji, tunjangan jabatan, tunjangan suami terlebih/istri/anak, layanan kesehatan, cuti, layanan koperasi dan sebagainya. Terpenuhinya kesejahteraan tersebut dapat menambah ketenangan kerja guru. Pada dasarnya setiap guru mengharapkan terpenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, guru akan merasa berkurang ketidakpuasannya, apabila kesejahteraannya terpenuhi oleh pengelola pendidikan

Apabila masing-masing kepala sekolah diberi wewenang untuk menentukan kebijaksanaan tentang jenis dan jumlah dana serta fasilitas kerja yang akan diberikan kepada guru, sesuai bidang keahlian mengajarnya masing-masing, maka akan dapat terlihat pada peningkatan kesejahteraan guru. Guna menjamin kelancaran proses pengambilan keputusan tentang kesejahteraan guru, tentunya kepala sekolah yang bijaksana akan mengkonsultasikan terlebih dahulu dengan Komite Sekolah atau pihak-pihak yang terkait.

Gaji dan bentuk kesejahteraan lainnya sangat diharapkan individu. Feldman & Arnold, mengemukakan gaji bukan saja berfungsi sebagai sarana untuk mencukupi kebutuhan finansial, tetapi dapat berfungsi sebagai simbol status, dan bahkan sebagai suatu indikasi dari penghargaan terhadap prestasi atau salah satu pencerminan dari pengembangan diri.

### **4. Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)**

Menurut Getzels (2005) sebagaimana dikutip oleh Usman, Husaini (2006:144) bahwa sekolah merupakan sistem sosial terbuka yang dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya. Organisasi sebagai sistem sosial mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi *nomotetis atau sosiologis* dan dimensi *idiografis atau psikologis*. Dimensi *nomotetis* sosiologis mengacu kepada lembaganya yang ditandai oleh peranan-peranan dan harapan lembaga, sedangkan *dimensi psikologis* mengacu kepada individu-individu dengan kepribadian dan disposisi kebutuhannya. Jika dilihat pada organisasi disekolah pola hubungan tersebut dapat terjadi antara guru dengan kepala sekolah, kepala sekolah dengan atasannya serta dengan sesama guru. Herzberg menyebutkan pola hubungan tersebut dengan istilah hubungan antara *superior, subordinate dan peers*. Hubungan superior tercermin antara kepala sekolah dengan atasan. Hubungan subordinate tercermin pada pola hubungan antara kepala sekolah dengan para guru, sedangkan hubungan peer menunjukkan pola hubungan antara sesama guru. Herzberg juga menyatakan bahwa hubungan antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru dan guru dengan siswa dikategorikan sebagai hubungan dalam kerja guru itu sendiri (*the work it self*).

Dalam penelitian ini yang dimaksud variabel kepuasan guru adalah perasaan guru yang dapat memberikan dukungan dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan tugas-tugasnya. Artinya kepuasan kerja guru itu merupakan kondisi emosional yang dialami oleh para guru berkenaan dengan tugas dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik di sekolah.

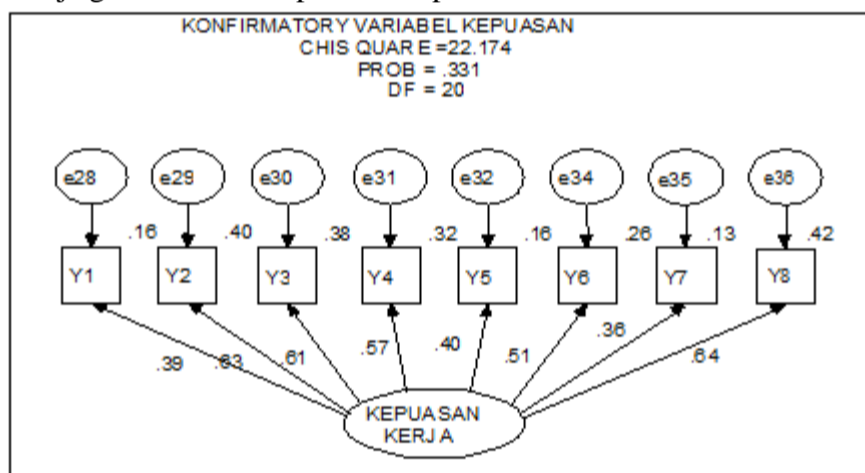
### **Metode Penelitian**

Rancangan penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif yang dilakukan melalui pendekatan model analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*), yaitu model yang terlebih dahulu ditentukan melalui kajian teori. Dalam penelitian

ini, rancangan penelitiannya bersifat noneksperimen yang memanfaatkan data *expost facto* dari model survei. Sedangkan analisis yang digunakan adalah berdasarkan pola keterkaitan linier antar variabel, yaitu dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dengan program *Linear Structural Relationship* (LISREL). Analisis SEM pada dasarnya untuk memperoleh suatu model struktural. Model yang diperoleh dapat digunakan untuk prediksi atau pembuktian model. Disamping itu, SEM juga dapat digunakan untuk melihat besar kecilnya pengaruh, baik langsung, tak langsung maupun pengaruh total variabel bebas (variabel eksogen) terhadap variabel terikat (variabel endogen). Sedangkan Program LISREL dalam penelitian ini merupakan analisis regresi ganda (*multiple regression*) yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan keterkaitan hubungan linear secara simultan variabel-variabel indikator, baik indikator eksogen maupun indikator endogen serta melibatkan variabel-variabel latennya.

### Hasil Analisis Kepuasan Kerja Guru

Pengukuran konfirmatori variabel kepuasan kerja memiliki delapan indikator yaitu prestasi; pengakuan; pekerjaan itu sendiri; tanggung jawab; kondisi lingkungan; kemajuan kepangkatan; rekan kerja dan supervisi. Pengujian terhadap variabel kepuasan kerja guru tersebut dapat dilihat pada Gambar di bawah ini :



Gambar 1. Hasil Pengujian Konfirmatori Kepuasan Kerja Guru

Gambar di atas menjelaskan bahwa pengujian konfirmatori variabel kepuasan kerja guru dinyatakan fit, hal ini dibuktikan dari nilai *chi square* yang kecil, yaitu sebesar 22,174 (lebih kecil dari tabel *chi square* pada tingkat  $\alpha = 0,05$  ; DF = 20) diperoleh nilai *Chi-Square* tabel sebesar 31,410). Kesimpulan yang diperoleh model pengujian konfirmatori variabel kepuasan kerja guru telah sesuai dengan data. Besarnya koefisien *regression* tampak pada Tabel di bawah ini.

Tabel Koefisien Regresi Variabel Kepuasan dengan Empat Indikator

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P
Y <sub>1</sub> ← Kepuasan	0.394	0.305	3.711	0.000
Y <sub>2</sub> ← Kepuasan	0.629	0.462	4.592	0.000
Y <sub>3</sub> ← Kepuasan	0.613	0.418	4.554	0.000
Y <sub>4</sub> ← Kepuasan	0.569	0.365	4.434	0.000
Y <sub>5</sub> ← Kepuasan	0.397	0.321	4.234	0.000
Y <sub>6</sub> ← Kepuasan	0.509			0.000
Y <sub>7</sub> ← Kepuasan	0.362	0.226	3.528	0.000
Y <sub>8</sub> ← Kepuasan	0.645	0.346	4.629	0.000

Sumber : Data Primer yang Diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa setiap dimensi pada variabel Kepuasan dinyatakan signifikan pada taraf  $\alpha/2$  (0,025), atau sama dengan  $\pm 1,96$ . Melalui perbandingan antara nilai CR (*critical ratio*) dengan nilai Z tabel tersebut, ternyata untuk semua dimensi terbukti lebih besar dari nilai Z tabel, atau dilihat dari nilai probability (P) yang semua dimensi lebih kecil dari 0,05.

### **Kesimpulan**

Simpulan model teoretis yang dibangun berdasarkan *grand theory* setelah diuji dengan data empiris menunjukkan bahwa seluruh variabel laten berikut dimensinya sepenuhnya didukung oleh data empiris dan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk kepuasan adalah dimensi  $Y_2$  (pengakuan/recognition), dengan nilai estimasi sebesar 0,628. Artinya dimensi  $Y_2$  (pengakuan) mampu menjelaskan sebesar 62,8%, dan selebihnya 60,6% yang diteliti dipengaruhi oleh variabel lain. Temuan hasil penelitian ini menjelaskan bahwa adanya pengakuan dari kepala sekolah terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya, dapat memberikan rasa kepuasan para guru. Pengakuan masyarakat sangat mendasar dalam membentuk profesi (*Public relation is thus essential to being a profession*). Hal ini sesuai dengan pendapat Sudarwan (1995:61) bahwa pengembang profesi itu memiliki *the elements of superior skill*, sehingga pekerjaan tersebut pada tingkat sosial dianggap strategis dan pengabdian tenaganya dituntut setiap saat. Adapun pengaruh yang paling kecil yang membangun konstruk kepuasan adalah dimensi  $Y_7$  (rekan kerja), yaitu sebesar 0,362 atau 36,2%. Rekan kerja guru di SMA Negeri kota Madiun yang usianya lebih tua merasa bahwa mereka paling senior, sehingga kesempatan apapun harus diprioritaskan, sementara guru yang merasa junior menganggap bahwa prestasi dan keahlian merupakan indikator yang perlu diperhatikan dalam karier, bukan masalah senioritas.

### **Saran-saran**

Disarankan kepada para guru, agar hubungan kolegial sesama guru dijaga keharmonisannya, baik yang sudah bersertifikasi dan yang belum sertifikasi, dengan cara saling asah, saling asih dan saling asuh. Hendaknya para guru juga menyadari sepenuhnya bahwa jabatan dan tugas guru adalah jabatan dan tugas profesional, sehingga tugas pekerjaan di luar jam mengajar yang diberikan oleh kepala sekolah tidak harus diberikan kepada guru yang telah bersertifikasi, dan sebaliknya guru yang belum sertifikasi menolak tugas-tugas diluar jam mengajar dengan alasan karena belum bersertifikasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Burhanuddin. 2001. *Manajemen Pendidikan*. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Burhanuddin. 2002. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.
- Davis, K. Newstrom. 1998. *Organization Human Behavior at Work*, 10th, Edition. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- DeRoche, E.F. 1985. *How School Administration Solve Problem*, Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall. Inc.



- Du Brin, A.J. 1991. *Personal and Human Resource Management*. New York: American Book Company.
- Engkoswara. 1995. *Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Jurnal Pendidikan, No. 7, Mei 1992. Jakarta : Ikatan Sarjana Indonesia.
- Feldman, D.C & Hugh J. Arnold. 1993. *Managing Individual and Group Behavior In Organization*. Singapore : McGraw-Hill Company.
- Feldman & Arnold. 2001. *Managing : Orgnaizational Behavior*. Singapore: Mc.Graw Hill Company.
- Fraenkel dan Wailen. 1993. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Ghozali Imam. 2004. *Model Persamaan Structural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.0, Baand*. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Structural Equation Modeling : Teori, Konsep, & Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. 1996. *Organizational : Behavior, Structure, Processes*, 11th, Edition. New York : McGraw-Hill, Irwin.
- Gitosudarmo, Nyoman S. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE.
- Gorton, R.A. 1997. *School Administration : Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubugue, Iowa : Wm.C.Brown Company Publishers.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 1995. *Behavior in Organization, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Englewood Cliffts. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Gwyn, J.M. 1961. *Theory and Practice of Supervision*. New York : Dodd, Mead and Company.
- Hair, F.Jr, E.A, Ronald, L.T. dan William, G.B. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Hall International, Inc.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Herbert, TT. 1991. *Dimension of Organizational Behavior*. New York: macmillan Publishing Cfp, Inc.
- Herzberg, F. 1987. *The Motivation to Work*, New York : John Willey & Sons Inc.
- Herzberg, F. 1987. *Work and the Nature of Man*. Clevelland : The World Publishing Company.
- Hornby, A.S, Cowle, A.P & Gimson, A.C. 1984. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Hongkong : Oxford University Press.
- Hoy, W.K, Miskel & Bliss, J.R, 1991, *Organizational Climate, School Health and Effectiveness LA Comparative Analysis, Educational Administrtaion* Quaterly, New York:Random House, Inc
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G, 1987 *Educational Administration Theory, Research and Practice*, New York : Random House, Inc.
- Imron, Ali, 2003, *Manajemen Pendidikan, Analisis Substantif dan Aplikasinya*, Universitas Negeri Malang
- Mathis & Jackson, 2000, *Human Resources Management*, New Jersey: Prentice Hall

- Nawawi, H, 1985, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta : Gunung Agung
- Owens, RG, 1987, *Organizational Behavior in Education*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Porter, L.W. & Lawler, 1998, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood : The Dorsey Press & Richard D, Irwin, Inc:
- Pritchard, R.D & Karasick, B.W, 1973, *The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Behavior, Organizational Behavior and Human Performance*
- Robbins, S.P, 2003, *Organizational Behavior*, Alih bahasa Tim Indeks, Jakarta : Gramedia