

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 mengatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab, dimana dalam proses tersebut harus ada pendidik yang mampu membangun kemauan, dan juga mengembangkan kreativitas dan potensi peserta didik (Standar Nasional Pendidikan, 2005). Kebijakan tersebut menempatkan guru pada posisi yang strategis dalam penentu keberhasilan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, seperti juga dikatakan oleh Ginting & Purba (2019) bahwa guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

Menurut Juwaini et al. (2021), guru merupakan aset penting dan berharga bagi sekolah karena jika dikelola dengan baik maka kinerja guru akan baik. Jika guru merasa puas dengan kondisi pekerjaannya, maka akan berkomitmen dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati kepada organisasi dengan meningkatkan kinerja yang akan mendukung efektivitas organisasi. Keselarasan tujuan (*Goal Congruence*) antara sekolah dan guru akan memberikan manfaat bagi keduanya. Guru akan termotivasi untuk mewujudkan tujuan sekolah karena dengan mewujudkan tujuan sekolah maka tujuan guru juga dapat terwujud.

Kepuasan kerja guru menjadi faktor strategis untuk mengoptimalkan kinerjanya karena menentukan perilaku dan respon guru terhadap pekerjaan. Ukuran kepuasan sangat didasarkan pada kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan (Andrici, Amar, & Masdupi, 2018). Kepuasan kerja dapat menekan tingkat keluarnya guru dan banyaknya

respon ketidakpuasan. Guru yang terpuaskan, ia akan memiliki semangat kerja dan disiplin yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kualitas kerjanya.

Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah guru SMA swasta terbanyak, namun berdasarkan indeks kepuasan kerja guru dan tenaga pendidik tahun 2015 memiliki nilai terendah kedua setelah Provinsi Kalimantan Timur dibandingkan provinsi lainnya yaitu 70,6 dari total indeks kepuasan yaitu 77,3 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, 2015). Kabupaten Bekasi adalah sebuah kabupaten di provinsi Jawa Barat, Indonesia. Berbatasan langsung dengan Kota Bekasi, DKI Jakarta, Kabupaten Karawang, serta Kabupaten Bogor. Memiliki guru SMA swasta sebanyak 848 dari total 2.926 guru tingkat SMA yang dimiliki (kemdikbud, 2023).

Jumlah SMA di Kabupaten Bekasi ada 125 sekolah terdiri dari 44 sekolah negeri dan 81 sekolah swasta, jumlah itu lebih sedikit dibandingkan jumlah SMK yaitu 193 dengan rincian 15 sekolah negeri dan 178 sekolah swasta, hal ini sedikit banyak dipengaruhi geo-ekonomi Kabupaten Bekasi berupa kawasan Industri. Bahkan jika dibandingkan jumlah SMA swasta di Kabupaten Bekasi hanya 88 sekolah sedangkan SMK swasta di Kabupaten Bekasi ada 178 sekolah.

Berdasarkan data pokok pendidikan (DAPODIK) jenjang SMA di Kabupaten Bekasi Semester Ganjil Tahun Ajaran 2022/2023, jumlah siswa 44 SMA negeri di Kabupaten Bekasi mencapai sebanyak 45.043 siswa. Artinya, sebanyak 77,85% siswa bersekolah di SMA negeri. Sedangkan jumlah siswa yang bersekolah di SMA swasta hanya sekitar 12.811 siswa (22,15%). Akibatnya, sebanyak 60 SMA swasta dinyatakan kurang sehat/tidak sehat, karena kekurangan murid.

Menurut Pengamat Pendidikan, Tengku Imam Kobul Moh. Yahya S, dari jumlah total 124 SMA negeri/swasta di Kabupaten Bekasi, terdapat 75% SMA swasta kurang sehat dan tidak sehat akibat kekurangan murid. "Catatan kita ada 23 SMA swasta kurang sehat dan 37 SMA swasta lainnya tidak sehat. Sehingga berjumlah 60 SMA swasta dinyatakan kurang/tidak sehat. Jika dipersentasikan mencapai 75%. Dan terbilang yang sehat cuma sebanyak 30 SMA swasta," (Koranbekasiekspres.com, 2022).

Jika hal ini terus dibiarkan, maka besar kemungkinan pada tahun tahun berikutnya, banyak sekolah jenjang SMA swasta di Kabupaten Bekasi akan tutup karena tidak mendapatkan siswa. Tentunya hal ini harus di atasi dengan strategi

peningkatan mutu sekolah yang salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja guru SMA swasta melalui kepuasan kerja.

Rendahnya tingkat kehadiran atau datang sekedar memenuhi kewajiban rutinitas kerja. Kondisi tersebut karena kondisi kerja guru-guru swasta di Bekasi masih sangat memprihatinkan, para guru swasta umumnya mendapat gaji di bawah upah minimum daerah tanpa memiliki jaminan sosial tenaga kerja, padahal profesi guru memiliki keahlian khusus yang tidak seharusnya di gaji kurang dari upah minimum. Bahkan jika dilihat lebih mendalam kabupaten Bekasi berbatasan langsung dengan DKI Jakarta dimana Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di level 72,91 pada 2022 (Badan Pusat Statistik) yang tentunya membuka lebar kemungkinan adanya kesenjangan sosial antara kabupaten Bekasi dan DKI Jakarta. Namun, daripada itu masih banyak guru sma swasta di kabupaten bekasi yang bertahan pada pekerjaannya.

Fakta tersebut mengindikasikan kondisi guru SMA swasta di kabupaten Bekasi memiliki kepuasan tersendiri sebagai seorang guru namun dihadap tantangan yang berat. Banyak guru SMA swasta yang mengajar di dua sekolah secara bersamaan dan juga memiliki bisnis sampingan selain mengajar untuk memenuhi kebutuhan yang tentunya berdampak pada kualitas pelayanan guru menjadi tidak maksimal.

Beberapa penelitian menunjukkan kepuasan kerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya iklim caring (kepedulian) (Fu & Deshpande, 2014), motivasi kerja (Arifin, 2015; Sewang, 2016), kondisi kerja yang kondusif, kesempatan promosi, remunerasi yang adil, dukungan dari kepala sekolah, rekan kerja dan masyarakat, pemberdayaan guru, dan persahabatan (Sahito & Vaisanen, 2020), nilai rasa makna guru pada hubungan guru-siswa, dan efek harian dari hubungan guru-siswa yang dirasakan (Lavy & Bocker, 2018). Namun, Di samping status sosial yang dirasakan, nilai ujian dan karakteristik individu guru; gaya kepemimpinan adalah salah satu pengaruh utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru (Nyenyembe, Maslowski, Nimrod, & Peter, 2016). Beberapa penelitian tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja guru mendukung pengaruh perilaku kepemimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru

(Ali & Dahie, 2015; Kiboss & Jemiryott, 2014; Nyenyembe et al., 2016; Sewang, 2016).

Kepemimpinan kepala sekolah berperan sentral dalam meningkatkan kepuasan kerja guru dan menjaga tetap termotivasi (Wu & Marsono, 2017). Kepemimpinan kepala sekolah dengan dengan gaya pengambilan keputusan yang tepat secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan (Maheshwari, 2021). Menurut Fitria, Mukhtar, & Akbar (2017), gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan memotivasi guru dalam meningkatkan semangat kerjanya. Agar sumber daya manusia dalam menjalankan roda organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian Kiboss & Jemiryott (2014), menunjukkan ada hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. Penelitian serupa dilakukan Ali & Dahie (2015) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah di Mogadishu, Somalia. Penelitian Machumu & Kaitila (2014) menemukan gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu yang mempromosikan kepuasan kerja guru yang tinggi. Sementara penelitian Ch, Ahmad, Malik, & Batool (2017), mengungkapkan ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja guru, sementara gaya kepemimpinan autokrasi tidak berpengaruh.

Budaya sekolah juga diprediksi dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Menurut Suharningsih & Murtedjo (2017), budaya sekolah dapat digambarkan sebagai suatu sistem nilai, norma, cara hidup, keyakinan dan sikap yang dianut oleh warga sekolah. Semua aspek budaya sekolah dapat mempengaruhi dan membentuk perilaku para anggotanya dalam menjalankan tugas-tugas. Budaya sekolah yang kuat dicerminkan oleh guru dan karyawan dalam pemahaman yang jelas tentang sistem makna bersama yang dianut oleh anggota, sehingga membedakan sekolah tertentu dengan sekolah lainnya.

Budaya sekolah akan menimbulkan dorongan kerja, yaitu kesenangan menggunakan waktu dalam bekerja sehingga dapat menggunakan waktu kerja yang cukup, bahkan melebihi apa yang sering disebut lembur. Budaya sekolah dalam suatu lembaga sekolah akan menjadi dasar bagi kepuasan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta siswa. Budaya organisasi memberikan kenyamanan karena kebiasaan yang telah dianut dalam organisasi dapat berlangsung sehingga mempengaruhi kepuasan kerja (Arif, Zainudin, & Hamid, 2019). Hasil penelitian Andrici et al. (2018), Juwaini et al. (2021), menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Ini menyiratkan budaya sekolah dikatakan penting karena merupakan kebiasaan yang terjadi dalam hierarki sekolah yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh anggota sekolah. Budaya produktif adalah budaya yang dapat membuat sekolah menjadi kuat dan tujuan sekolah dapat diakomodasi.

Budaya sekolah swasta memiliki perbedaan dengan budaya sekolah negeri, seperti jenjang karir, tunjangan, cara bekerja secara tim, hubungan antar karyawan, dan lain-lain. Hal tersebut terjadi karena dalam sekolah swasta ada pihak pengelola (yayasan) yang biasanya memiliki tujuan sendiri di luar aspek pendidikan, seperti; (1) hal keagamaan, (2) organisasi politik, (3) target keuntungan, (4) dan kekeluargaan.

Organisasi terbentuk dari orang-orang yang dibesarkan di berbagai wilayah sosial budaya yang mempunyai nilai dan aturan yang beragam. Selain itu, budaya yang menggambarkan gaya hidup suatu komunitas dapat dibedakan antara organisasi dan masyarakat. Budaya organisasi merupakan gagasan penting yang melibatkan keterkaitan aktivitas dan tujuan perusahaan dengan norma-norma sosial serta analisis sikap dan pergerakan individu dalam masyarakat. Budaya organisasi yang kuat diadopsi melalui karyawan dan manajemen dengan nilai dan keyakinan bersama yang lebih signifikan dalam mengembangkan struktur yang memperoleh pertumbuhan berkelanjutan (Xie, 2019). Struktur di sekolah biasanya muncul berdasarkan budaya organisasi, dan mendapat tempat yang baik dalam bidang pendidikan. Ini berfungsi untuk memenuhi harapan individu dan menciptakan

budaya positif di sekolah. Salah satu tantangan penting yang diidentifikasi dalam budaya sekolah adalah lemah dan kuatnya budaya sekolah. Ketika para pemimpin di sekolah sambil memiliki budaya yang mendukung, hal ini membantu meningkatkan motivasi untuk mengajar dan belajar. Dengan demikian, hubungan jujur dan tulus antar warga sekolah serta rasa tindakan bersama menjadi lebih signifikan. Warga sekolah menjalin hubungan positif dengan anggota organisasi dan mengubah sekolah sebagai struktur berkelanjutan menjadi perusahaan pembelajaran dengan partisipasi mitra. Budaya sekolah merupakan faktor paling signifikan yang mengidentifikasi persepsi sekolah dan pola perilaku berbagai mitra, khususnya siswa dan guru. Di sini, gaya kepemimpinan bersama mulai berlaku, dan penelitian ini menganalisis peran pemimpin dalam budaya organisasi (Kızıloğlu, 2021). Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat diikuti oleh budaya sekolah yang baik. Keputusan pemimpin menentukan bagaimana organisasi akan menampilkan dirinya di pasar dan budaya organisasi apa yang akan dipromosikan. Hasil penelitian Harwiki (2016) menunjukkan kepemimpinan yang melayani dapat memberikan pengaruh positif terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan seluruh uraian latar belakang di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMA Swasta di Kabupaten Bekasi”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan di atas, permasalahan yang muncul di guru SMA swasta di Kabupaten Bekasi, guru memiliki penghasilan yang sedikit namun harus bertahan di lingkungan yang berbatasan dengan daerah IPM tinggi, sekolah swasta harus bisa meningkatkan mutu pendidikan di tengah tantangan yang ada khususnya di Kabupaten Bekasi, peningkatan mutu guru sebagai strategi sekolah swasta bisa bertahan, masih banyak guru yang mengajar di dua tempat sebagai usaha pemenuhan kebutuhan, banyak guru yang memiliki usaha sampingan di luar tugasnya sebagai pengajar, terdapat jenjang karir dan remunerasi yang tidak transparan pada sekolah swasta di kabupaten Bekasi, dan indeks kepuasan kerja yang masih rendah.

Peneliti mengidentifikasi beberapa faktor yang terindikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan di atas, maka penelitian ini dibatasi pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kepuasan kerja guru SMA Swasta di Kabupaten Bekasi. Adapun Subjek penelitian adalah seluruh guru SMA Swasta di Kabupaten Bekasi.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMA Swasta di Kabupaten Bekasi?
2. Apakah ada pengaruh budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru SMA Swasta di Kabupaten Bekasi?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah di SMA Swasta di Kabupaten Bekasi?

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pelaku pendidikan khususnya para guru, kepala sekolah, dan yayasan pendidikan.

Bagi guru diharapkan dengan penelitian ini dapat memahami pengaruh-pengaruh yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan.

Bagi pihak pengelola sekolah (yayasan), diharapkan penelitian ini dapat dijadikan dasar pedoman untuk merencanakan program sesuai target untuk meningkatkan mutu layanan, komunikasi dan akademik sekolah.

Bagi kepala sekolah diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan pedoman dalam merencanakan usaha untuk meningkatkan kualitas sekolah yang dipimpin.

Bagi peneliti, diharapkan dapat memperkuat hasil penelitian yang sudah ada dan dapat mengembangkan referensi yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

#### **F. Kebaruan Penelitian**

Berdasarkan penelusuran penelitian terdahulu, mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu pengaruh utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru (Nyenyembe et al., 2016). Beberapa penelitian tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja guru mendukung pengaruh perilaku kepemimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru (Ali & Dahie, 2015; Kiboss & Jemiryott, 2014; Nyenyembe et al., 2016; Sewang, 2016). Budaya sekolah juga diprediksi dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Budaya organisasi memberikan kenyamanan karena kebiasaan yang telah dianut dalam organisasi dapat berlangsung sehingga mempengaruhi kepuasan kerja (Arif et al., 2019). Hasil penelitian Andrici et al. (2018), Juwaini et al. (2021), menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, belum ada model penelitian yang menggabungkan variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kepuasan guru yang sama persis.

Penelitian saat ini mengembangkan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada guru SMA Swasta di Kabupaten Bekasi. Pemilihan sekolah swasta karena kepemimpinan dan budaya sekolah swasta memiliki perbedaan dengan budaya sekolah negeri, seperti jenjang karir, tunjangan, cara bekerja secara tim, hubungan antar karyawan, dan lain-lain. Hal ini menjadi kebaruan penelitian karena pengembangan model pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah belum pernah diteliti secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru SMA Swasta di Kabupaten Bekasi. Penelitian saat ini menguji dengan analisis jalur.

Dengan demikian, penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ), dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja guru ( $X_3$ ). Kepemimpinan kepala sekolah mengadopsi teori Mulyasa (2018) dan James A.F. Stoner yang dikutip dalam



(Wahjosumidjo, 2010). Budaya organisasi mengacu teori Robbins & Coulter (2016:52). Kepuasan kerja mengacu teori Luthans (2015).

