

KOMPETENSIMANAJERIALKEPALASEKOLAHDALAMMEMBANGUN IKLIM SEKOLAH DAN KEPUASAAN GURU DI SEKOLAH DASAR

Diding Nurdin

FIP Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Jl. Dr. Setiabudhi 229 Bandung 40154
Rumah: Lembah Sariwangi No. 42 Rt.03/15 Sariwangi Parongpong Kab. Bandung Barat
HP. 085294921971, E-mail: didingn8871@gmail.com

Abstract: The current study was intended to know the managerial competences in building the school climate and the satisfaction of the teachers in West Bandung Regency. The research method used was descriptive associative. The population of teachers and principals of public and private elementary schools in Bandung Regency was 751 people. The samples which were chosen through random sampling technique were 112 people. The results of the study suggested that managerial competences had 54.8% influence on the teachers' job satisfaction; the school climate had 44.2% influence on the teachers' job satisfaction; managerial competences and school climate had 65% influence on the teachers' job satisfaction.

Keywords: managerial competences, principals, school climate, teachers' satisfaction, elementary school

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah dalam membangun iklim sekolah dan kepuasan guru pada sekolah dasar di Kabupaten Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif- asosiatif. Populasi guru dan kepala sekolah SD Negeri dan Swasta di Kabupaten Bandung 751 orang. Sampel mengacu pada sampling random sebanyak 112 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 54,8%; pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 44,2%; pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 65%.

Kata Kunci: kompetensi manajerial, kepala sekolah, iklim sekolah, kepuasan guru, SD.

Kepala sekolah dengan berbagai masalah yang melingkupinya, menarik untuk diteliti karena kepala sekolah merupakan ujung tombak dalam peningkatan mutu pendidikan. Di samping itu, iklim organisasi sekolah merupakan bagian yang tidak bisa dilupakan untuk dikaji dalam penelitian ini. Lebih jauh penelitian ini ingin mengkaji kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru di sekolah dasar kabupaten Bandung.

Kepuasan guru dalam menjalankan peran dan fungsinya, tidak lepas dari pengaruh kepala sekolah

dan iklim organisasi sekolah dimana guru tersebut bertugas. Kepuasan kerja merupakan impian dan harapan setiap guru, akan tetapi banyak faktor yang menyebabkan puas atau tidak puasnya seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik. Faktor-faktor tersebut menurut Halawa (2002:12) adalah: lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi".

Hal ini berarti selain faktor gaji, masih banyak faktor yang memengaruhi kepuasan guru, seperti kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah. Menurut Robbins (2003:110) kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dikatakan pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup dengan suasana kerja yang seringkali kurang dari ideal, dan semacamnya.

Dari pernyataan di atas, kepuasan kerja tidak hanya dinilai dari upah/gaji. Namun ada faktor lain seperti faktor iklim organisasi dan pengaruh dari kepala sekolah. Dalam bidang pendidikan khususnya di sekolah, kepuasan guru dipengaruhi oleh iklim organisasi di sekolah dan juga kepala sekolah. Menurut Hoy dan Miskel, (2013:303) kepuasan kerja adalah *'any combination of psychological, physiological and environmental circumstances that cause a person to say, "I am satisfied with my job"*. Selain itu, *"leadership, decision making, and communication processes also influence job satisfaction"*.

Dalam menciptakan kepuasan kerja guru sekolah dasar tentunya masih dihadapkan pada kendala, baik internal maupun eksternal. Penelitian yang dilakukan oleh Sunarto dan Purwoatmodjo (2013:23) mengungkapkan bahwa kepala sekolah masih kurang melibatkan partisipasi guru saat merencanakan suatu program atau kegiatan, kurang mampu mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, kurang harmonisnya hubungan guru dengan kepala sekolah, serta kurang mampu dalam hal memberikan petunjuk dan meluruskan apabila terdapat kesalahan yang ada di sekolah. Hal ini berarti kemampuan kepala sekolah sebagai manajer masih kurang optimal.

Sikap guru terhadap pekerjaan mempengaruhi tindakan guru tersebut dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Hal ini berkaitan dengan keyakinan seorang guru mengenai pekerjaan yang diembannya, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar kepada guru tersebut untuk membuat respon atau berperilaku dalam cara tertentu sesuai pilihannya. Apabila seorang guru memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, maka sudah tentu guru akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai tenaga pengajar dan pendidik dengan penuh tanggung jawab, sebaliknya seorang guru

yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya, maka dia hanya akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebatas rutinitas saja. Untuk itu perlu ditanamkan sikap positif guru terhadap pekerjaan, salah satunya melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pada kondisi tertentu ada sebagian guru yang menunjukkan kinerja yang baik, padahal mereka memperoleh gaji di bawah standar upah minimum regional. Hal ini membuktikan bahwa materi bukan satu-satunya alat pemuas kerja guru. Serupa dengan pendapat Davis (2005:195) bahwa *"kepuasan kerja bersifat dinamis"*. Artinya puas dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi yang dialami individu. Bentuk-bentuk hubungan antar guru, rekan sekerja dan kualitas kepala sekolah berpengaruh pada kepuasan guru seperti yang diungkapkan oleh Hoy and Miskel (2013:252) bahwa *"leadership, decision making, and communication processes also influence job satisfaction"*. Yang artinya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan proses komunikasi juga mempengaruhi kepuasan kerja.

Kualitas perilaku guru dalam mengajar ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi eksternal dan internal. Seperti tingkat pendidikan, penguasaan objek, pengalaman, kualitas kepribadian, dan kualitas kehidupan masyarakat. Menurut Surya (2004:9-10) bahwa: hal yang paling menyulitkan guru adalah menjaga keseimbangan antara tuntutan untuk berbuat normatif ideal dan suasana kehidupan masa kini yang ditandai dengan pola-pola kehidupan yang *matrealistis, individualistis, kompetitif, konsumtif* dan sebagainya. Faktor mendasar yang terkait dengan kinerja professional guru adalah kepuasan kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut, kondisi utama yang penting dan memiliki pengaruh terhadap produktivitas guru dalam bekerja adalah faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja guru ini merupakan sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia karena mempengaruhi tingkat absensi, turnover, semangat kerja, disiplin kerja, serta berbagai gejala negatif lainnya seperti keluhan guru, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas pengajaran, ketidakdisiplinan, dan lain-lain.

Bertolak dari berbagai gejala negatif yang ditimbulkan oleh rendahnya tingkat kepuasan kerja guru, maka meningkatkan kepuasan kerja guru yang berdampak pada kinerja adalah hal yang tidak bisa diabaikan. Mengingat bahwa peningkatan

kepuasan kerja guru pada intinya merupakan kunci keberhasilan pendidikan, sebab kegiatan utama pendidikan adalah proses belajar mengajar itu dilakukan dengan sebaik-baiknya melalui tenaga pengajar yang handal didalamnya.

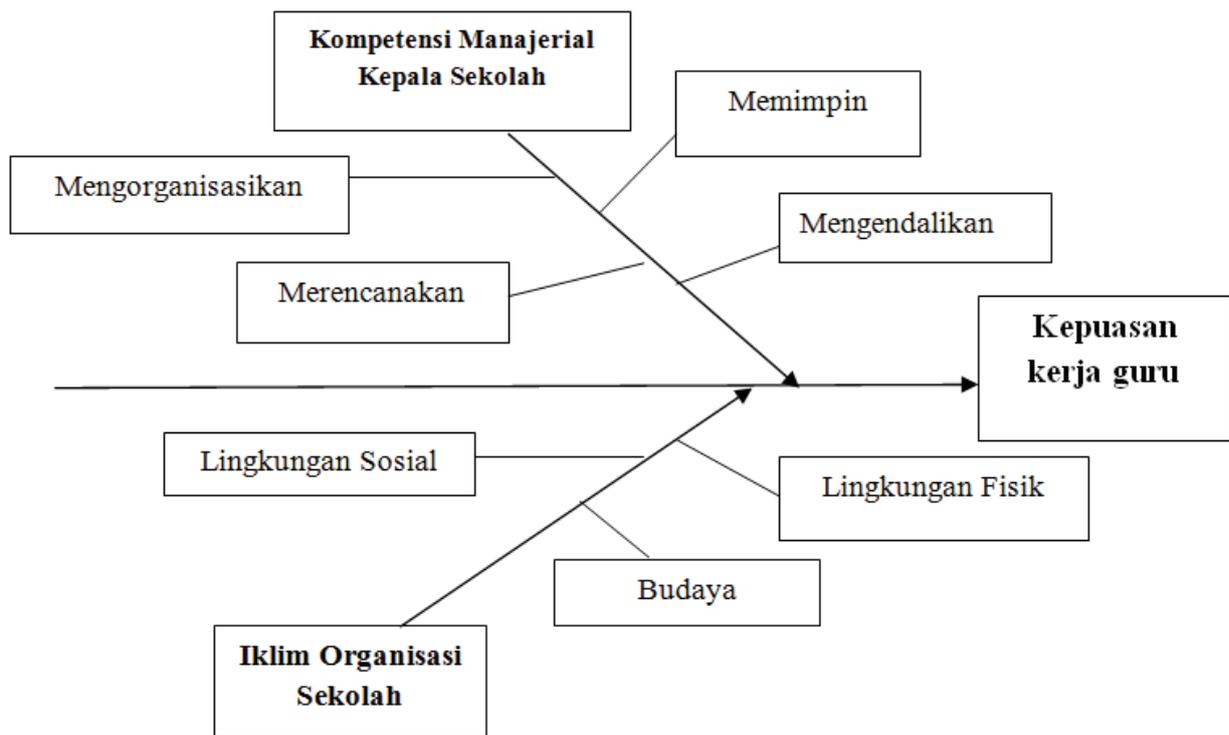
Hasibuan (2005:200) menyatakan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Dari pendapat di atas, dapat dipahami bahwa yang menyebabkan guru tidak puas adalah dari faktor kepala sekolah dan rekan sekerja yang tidak mendukung pekerjaan yang lebih baik. Kepala sekolah dan iklim kerja dalam membangun kepuasan kerja guru sangat menarik untuk dikaji.

Kepala sekolah dituntut untuk secara konsisten memperhatikan dan membangun kepuasan kerja guru agar tidak terjadi penurunan.

Dari paparan di atas, kepuasan guru dalam bekerja dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan beberapa ahli yang mengatakan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Iklim organisasi merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup organisasi. Karena iklim organisasi mencerminkan gaya hidup maka secara otomatis iklim organisasi akan mempengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi termasuk perilaku anggotanya (Davis (2005), Hamdani (2006), Hoy dan Miskel (2013).

Dari uraian masalah di atas, arah penelitian ini dapat diilustrasikan dalam gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Diagram Fishbure Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Guru

Kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru menarik untuk dilakukan suatu penelitian. Alasan pentingnya penelitian ini adalah bahwa kepala sekolah merupakan faktor kunci kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kualitas

kerja guru. Disisi lain iklim organisasi sekolah, dimana guru dan pimpinan, guru dan sesama guru, serta guru dengan lingkungan sekolah akan mewarnai kepuasan kerja guru. Untuk tujuan tersebut, maka penelitian ini sangat urgen untuk dilakukan.

METODE

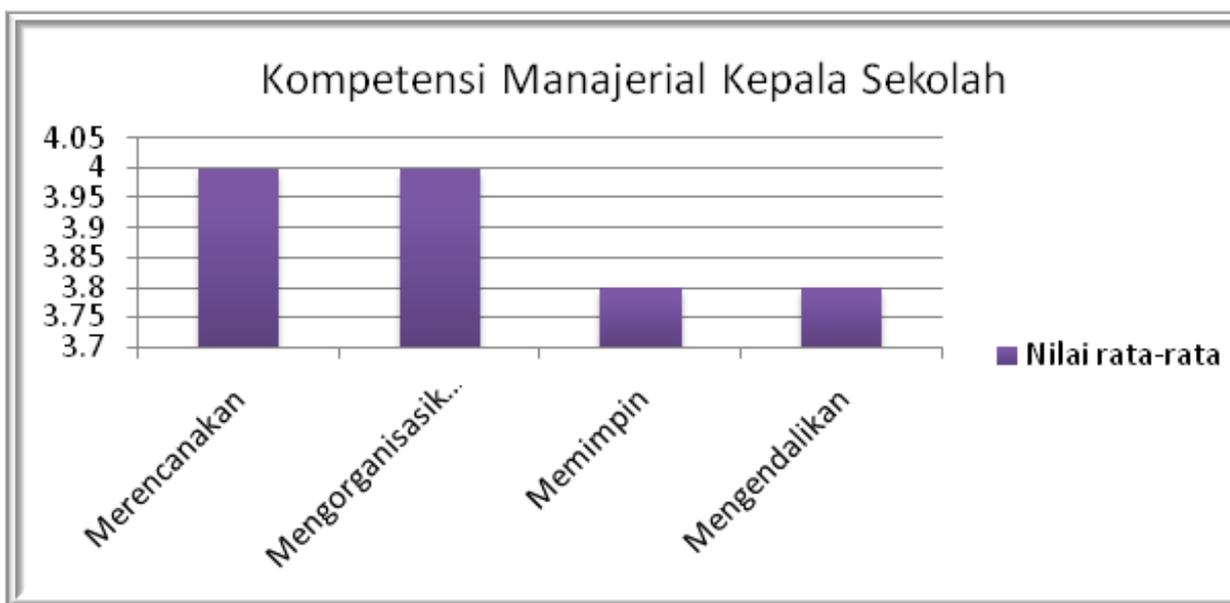
Metode penelitian ini adalah metode deskriptif asosiatif. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh antara variabel penelitian yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1), dan Iklim organisasi (X_2), sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Y). Pelaksanaan penelitian diawali dengan penentuan dan pemilihan bidang kajian atau permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan, profesionalisme guru dan organisasi sekolah (Hoy & Miskel, 2013).

Populasi dalam penelitian ini adalah guru dan kepala SDN dan kepala sekolah dasar swasta di kabupaten Bandung sebanyak 751 orang. Adapun sampel yang digunakan berdasarkan *sample random* sebanyak 112 orang. Pengolahan data penelitian

menggunakan SPSS versi 20. Kemudian dianalisis secara deskriptif agar memberikan makna yang sebenarnya (Sugiyono, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama, gambaran umum kompetensi manajerial kepala sekolah dasar negeri dan swasta di kabupaten Bandung menunjukkan kategori yang cukup baik. Kompetensi manajerial kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan merencanakan dengan skor rata-rata 4, kemampuan mengorganisasikan dengan skor rata-rata 4, kemampuan memimpin dengan skor rata-rata 3,8 dan, kemampuan mengendalikan dengan skor rata-rata 3,8. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2. Di bawah ini:



Gambar 2. Deskripsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Dari gambar diagram di atas dapat dilihat bahwa semua skor rata-rata sub variable berada pada interval 2,1-4,0 sehingga dapat diketahui bahwa penilaian guru-guru SD di Kabupaten Bandung terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah (X_1) menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berada dalam kategori cukup baik. Artinya bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar 58,4% terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan sisanya 41,6% dipengaruhi faktor lain.

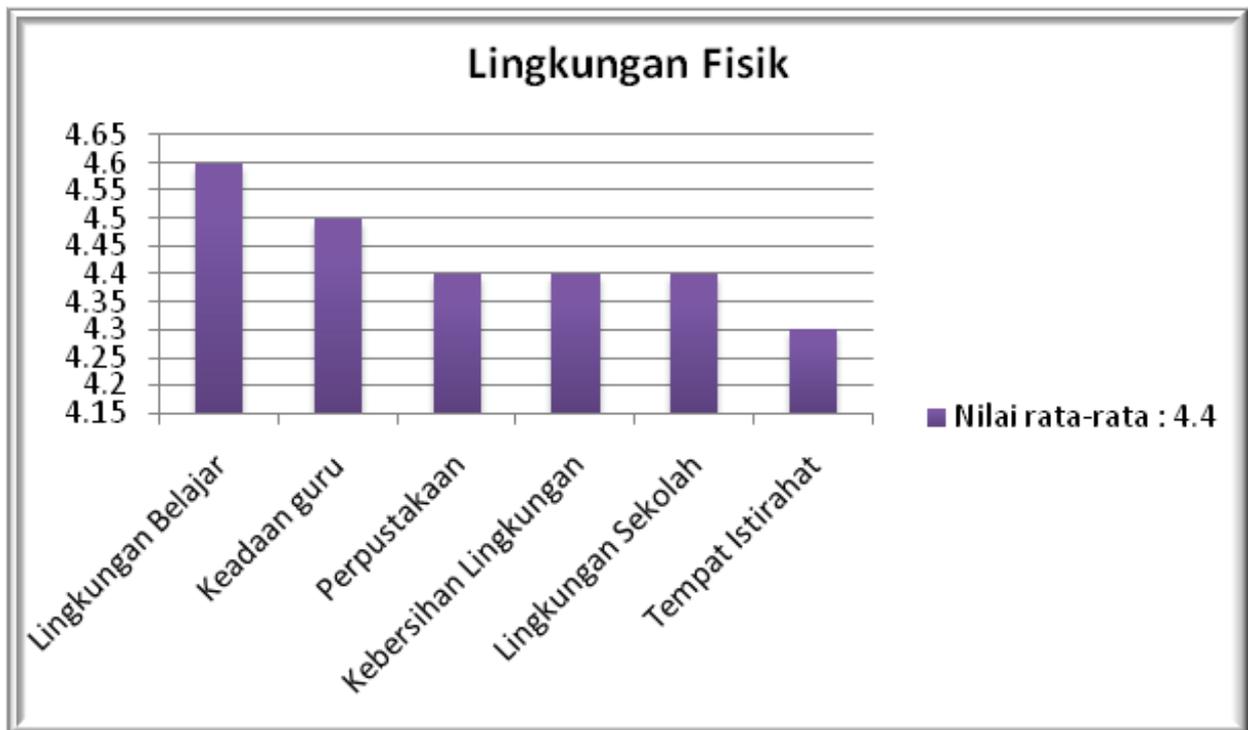
Kepala sekolah sebagai manajer memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja guru, namun faktor lain penting memperoleh perhatian dari kepala sekolah. Faktor lain yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah adalah adanya faktor sumber daya manusia, sarana prasarana, pendanaan, dan iklim organisasi sekolah yang dinamis dan kondusif bagi tumbuhkembangnya prestasi siswa dan guru. Wahjosumidjo (2008:97-99), mengemukakan alasan-alasan sebagai berikut: (1) kepala sekolah bekerja dan melalui orang lain, (2) kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan,

(3) dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan, (4) kepala sekolah harus berpikir analitik dan konsepsional, (5) kepala sekolah sebagai juru penengah, (6) kepala sekolah sebagai politisi, (7) kepala sekolah adalah seorang diplomat, (8) kepala sekolah adalah pengambil keputusan yang sulit.

Sejalan dengan pendapat di atas, agar kinerja manajerial kepala sekolah dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan keterampilan-keterampilan khusus menurut Lunenburg (2000:333) dibagi tiga yakni: (1) *technical, involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques*, (2) *human skill, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and* (3) *conceptual, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization*. Ketiga keterampilan khusus tersebut apabila dipraktikan oleh kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Kedua, deskripsi iklim organisasi sekolah. Iklim organisasi sekolah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah yang meliputi: lingkungan fisik (*ecology*), lingkungan sosial (*milieu*), sistem sosial (*social system*) dan budaya (*culture*). Sub variable lingkungan fisik dan lingkungan sosial di SD se Kabupaten Bandung berada dalam kategori cukup baik. Walaupun demikian, iklim organisasi sekolah tersebut masih perlu untuk ditingkatkan lagi

Iklim organisasi sekolah memiliki dimensi interaktif edukatif antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, guru dengan lingkungan sekolah serta sarana dan prasarana sekolah. Iklim organisasi sekolah yang diteliti mewarnai kondisi lingkungan fisik dan lingkungan sosial yang mempengaruhi kepuasan kerja guru SD. Hasil penelitian tentang Iklim Organisasi Sekolah (X_2) diperoleh skor rata-rata dari masing-masing sub variable sebagaimana tercantum pada gambar 2. diagram berikut:



Gambar 3. Deskripsi Lingkungan Fisik

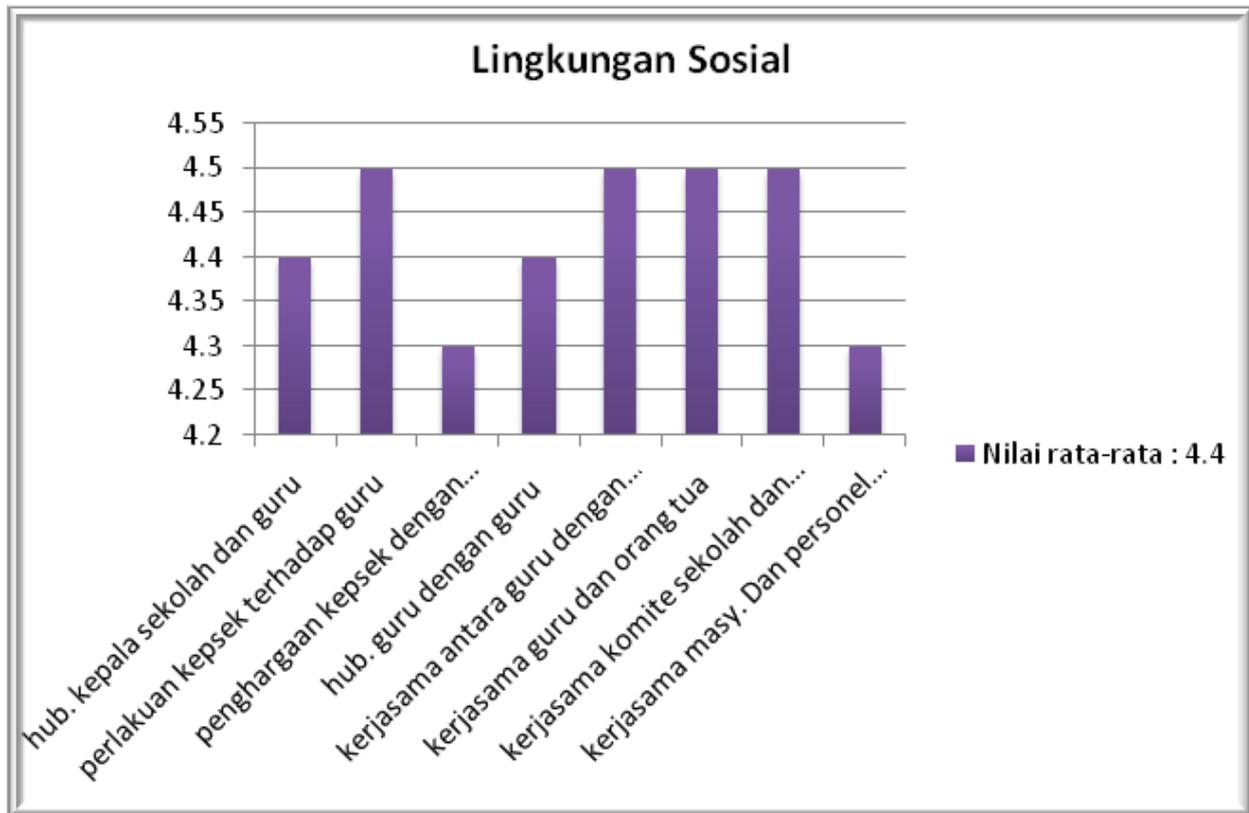
Lingkungan fisik sebagaimana terlihat dalam gambar 3. Berkaitan dengan lingkungan belajar, keadaan guru, perpustakaan, kebersihan, lingkungan sekolah, dan tempat istirahat dalam kriteria baik. Lingkungan fisik sebagaimana tergambar dalam

diagram batang di atas memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja guru SD.

Berdasarkan rata-rata perhitungan skor kecenderungan umum responden, didapat skor rata-rata sebesar 4,4 berarti lingkungan fisik di SD

yang ada di Kabupaten Bandung termasuk dalam kriteria baik. Hal tersebut mengandung makna bahwa ketersediaan media pembelajaran, keadaan kelas bersih, penerangan kelas, *meubelair*, ruang

perpustakaan, buku perpustakaan, kebersihan lingkungan, keamanan lingkungan sekolah dalam keadaan aman, tempat istirahat siswa, serta kondisi fisik ruangan kelas termasuk baik.



Gambar 4. Deskripsi Lingkungan Sosial

Dari gambar 4 diagram di atas dapat dilihat bahwa semua skor rata-rata sub variable berada pada interval 4,01-6,00 sehingga dapat diketahui bahwa responden guru-guru SD tentang lingkungan sosial yang meliputi hubungan kepala sekolah dengan guru, perlakuan kepala sekolah terhadap guru, penghargaan kepala sekolah terhadap guru, hubungan guru dengan guru, kerjasama guru dengan guru, kerjasama anantara guru dengan orang tua, kerjasama guru dengan komite sekolah dan kerjasama sekolah dengan masyarakat termasuk dalam kriteria baik.

Iklm sekolah, pada dasarnya dapat dikemukakan sebagai iklim organisasi yang terjadi di sekolah. Iklm sekolah merupakan hasil dari media interaksi dalam organisasi sekolah. Iklm organisasi sekolah yang dinamis, kondusif dan nyaman sebagaimana diuraikan di atas akan mempengaruhi kualitas guru. Sebaliknya apabila iklim organisasi sekolah tidak nyaman, destruktif, kotor, acuh tak acuh dan suasana

kerja tidak nyaman akan menyebabkan kinerja guru yang buruk.

Hal ini sejalan dengan Hoy dan Miskel (2013:430) bahwa "*lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya lkut menyebabkan kinerja akan buruk*". Jadi apabila iklim organisasi suatu sekolah yang mendukung, akan membuat kinerja menjadi semakin baik. Lebih lanjut Hoy dan Miskel (2013:431) mengemukakan bahwa: *organization climate is a relatively enduring quality of school environment that experience by teachers affect their behavior, and is besed om their collective perpeption of behavior in school. A climate emerges through the interaction of members and exchange of sentiment omong them. The climate of a school is its "personality"*

Pernyataan Hoy dan Miskel (2013) dapat dipahami bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang berlangsung secara

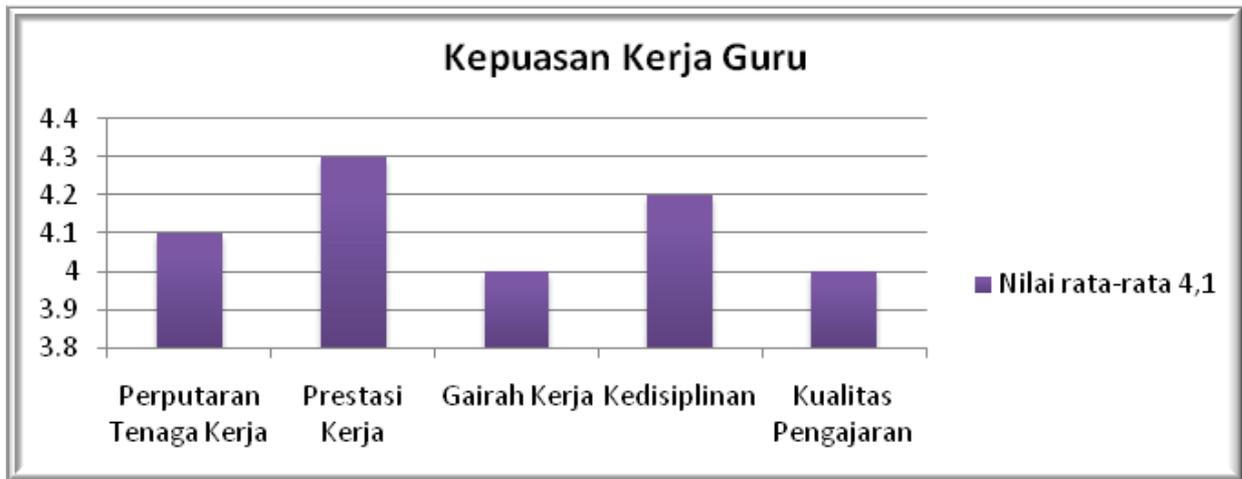
relatif yang dialami oleh guru memengaruhi sikap-sikapnya dan itu berdasarkan kepada kepentingan secara bersama tentang “sikap” di sekolah. Suatu iklim timbul melalui interaksi dari anggota dan pertukaran perasaan diantara mereka jadi iklim organisasi sekolah adalah keperibadiannya.

Hoy dan Miskel (2013:190-198) membagi tipe iklim organisasi sekolah menjadi “*open climate, engaged climate, disengaged climate and closed climate*”. Iklim organisasi yang paling baik adalah *open climate* artinya Sekolah dengan iklim terbuka berarti ada kerja sama dan saling menghormati antara kepala sekolah, guru dan karyawan. Semangat kerja guru dan karyawan tinggi. Kepala sekolah mau mendengarkan saran dari guru, menghargai profesional guru dan memperhatikan kebutuhan guru, sehingga guru merasa diperhatikan dan guru merasa puas. Tanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan, dirasakan bersama. Tujuan organisasi biasanya juga dirumuskan bersama.

Iklim sekolah akan memberi pengaruh pada perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya di

sekolah. Pentingnya kepala sekolah memperhatikan iklim yang ada di sekolah merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah juga akan banyak ditentukan oleh bagaimana pimpinan mengelola lingkungan sekolah sebagai pembentuk iklim sekolah. Persepsi guru akan kondisi lingkungan kerja di sekolah jelas akan menggambarkan bagaimana iklim sekolah, yang tentunya berdampak pada perilaku guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugasnya. Dari segi dimensi iklim organisasi, salah satu aspek dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan prestasi kerja guru.

Ketiga, deskripsi kepuasan kerja guru SD. Setelah peneliti melakukan pengolahan data terhadap 158 responden dengan 23 pertanyaan tentang Kepuasan Kerja Guru (Y), diperoleh hasil temuan-temuan penelitian dengan skor rata-rata dari masing-masing sub variable sebagaimana tercantum pada diagram berikut:



Gambar 5 Deskripsi Kepuasan Kerja Guru

Dari diagram di atas dapat dilihat bahwa kecenderungan semua skor rata-rata sub variable berada pada interval 4,01-6,00 sehingga dapat diketahui bahwa penilaian guru-guru SD di Kabupaten Bandung terhadap kepuasan kerja berada dalam kondisi baik. artinya, guru-guru tersebut merasa cukup puas dengan pekerjaannya.

Berikut ini merupakan rincian skor rata-rata sub variabel *pertama*, yakni perputaran tenaga kerja berada pada rata-rata 4,1. variabel *kedua*, yakni prestasi kerja yang berada pada rata-rata 4,3.

variabel *ketiga*, yaitu Gairah kerja berada pada rata-rata 4. variabel *keempat*, yaitu kedisiplinan berada pada rata-rata 4,2 variabel *kelima*, yaitu kualitas pengajaran berada pada rata-rata 4. Poin tertinggi yaitu 4,3 terdapat pada sub variabel prestasi kerja, artinya di Kabupaten Bandung umumnya guru-guru SD memiliki prestasi kerja yang termasuk kategori baik. Adapun poin terendah yaitu gairah kerja dan kualitas pengajaran kerja walaupun masih berada pada kategori yang cukup baik.

Hal di atas berarti faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan guru di SD di Kabupaten Bandung telah sangat memadai, diantaranya 58,4% merupakan pengaruh dari keberadaan kinerja manajerial kepala sekolah yang cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan gambar 4.2 tentang deskripsi kompetensi manajerial kepala sekolah di Kabupaten Bandung yang berada pada kriteria cukup baik. Artinya pelaksanaan berbagai indikator kompetensi manajerial kepala sekolah seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sudah cukup baik.

Kompetensi manajerial kepala sekolah yang baik dibutuhkan oleh para guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dapat puas dengan pekerjaannya. Guru yang merasa puas akan ditunjukkan dengan perilaku seperti *turnover* yang rendah, loyalitas dan kesetiaan yang tinggi, memiliki prestasi kerja, bergairah dalam bekerja, kedisiplinan yang tinggi serta memiliki kualitas pengajaran yang baik.

Kedua variabel kinerja manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh sebesar 65% terhadap kepuasan kerja guru. Sisanya sebesar 35% merupakan pengaruh dari variabel yang lain seperti upah/gaji dan motivasi yang merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan penelitian tentang kepuasan kerja guru maka faktor-faktor seperti seperti *turnover* yang tinggi, rendahnya loyalitas dan kesetiaan, kurangnya prestasi kerja, kurang bergairah dalam bekerja, kurangnya kedisiplinan, serta rendahnya kualitas pengajaran perlu juga mendapat perhatian dari kepala sekolah selaku pimpinan. Hal ini sependapat dengan Hoy dan Miskel (2001:305) yang berpendapat bahwa “kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan proses komunikasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja”.

Kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Bandung berdasarkan hasil temuan dalam kategori baik, yang artinya para guru secara umum puas dengan pekerjaannya. Namun kepuasan bukan hal yang stabil. Agar kepuasan guru tetap bertahan atau bahkan ditingkatkan, maka perlunya upaya-upaya agar kepuasan tersebut dapat bertahan/ditingkatkan. Davis (2005:195) menegaskan bahwa “*kepuasan kerja bersifat dinamis*”. Artinya puas dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi yang dialami individu.

Bentuk-bentuk hubungan antar guru, rekan sekerja dan kualitas kepala sekolah berpengaruh pada kepuasan guru. Pentingnya proses komunikasi yang mempengaruhi kepuasan kerja, dikuatkan oleh penelitian Abdullah dan Hui (2014) tentang *The Relationship between Communication Satisfaction and Teachers' Job Satisfaction in the Malaysian Primary School* bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan berkomunikasi dengan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja merupakan impian dan harapan setiap guru, akan tetapi banyak faktor yang menyebabkan puas atau tidak puasnya seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik. Menurut Halawa (2002:12) Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Lanjut Hasibuan (2005:200) menyebutkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak, (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3) berat-ringannya pekerjaan, (4) suasana dan lingkungan pekerjaan, (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Jadi kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah atau organisasi. Kepuasan kerja guru tidak bisa disepelekan, bahkan harus selalu dijaga agar tidak menurun.

Hal-hal yang harus diperhatikan demi mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja guru menurut Eklund (2008:22) adalah “*External Assets (the external structures, relationships, and activities that create a positive environment) dan Internal Assets (the values, skills, and beliefs necessary to fully engage with other people and function well in the world).*”

Keempat, deskripsi kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan guru SD. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel kepuasan kerja guru, ditemukan hasil yang cukup baik, artinya guru merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah. Sejalan dengan pendapat Halawa, (2002:12) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar 60,3% terhadap kepuasan kerja guru sedangkan sisanya 39,7% dipengaruhi faktor lain. Artinya semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Sebaliknya semakin buruk kompetensi manajerial kepala sekolah, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja guru. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan kepuasan kerja guru maka kepala sekolah harus mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai manajer dengan baik.

Dengan demikian kompetensi manajerial merupakan salah satu faktor yang penting dan harus dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja guru. Temuan penelitian ini diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005:200) menyebutkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan kerja kepala sekolah dalam hal merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Indikator-indikator tersebut telah diperlihatkan oleh penilaian guru terhadap kepala

sekolah di Kabupaten Bandung dalam kategori cukup baik, kondisi ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi.

Kelima, deskripsi iklim organisasi sekolah pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru SD. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel kepuasan kerja guru, ditemukan hasil yang cukup baik, artinya guru merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari berbagai faktor, diantaranya pengaruh iklim organisasi sekolah. Faktor tersebut sependapat dengan Hasibuan (2005:200), bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi sekolah memberikan pengaruh sebesar 54,7% terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan sisanya 45,3% dipengaruhi oleh faktor lain. Artinya semakin baik iklim organisasi suatu sekolah makasemakin tinggi pula kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kepuasan kerja guru, maka kepala sekolah harus menciptakan iklim organisasi yang kondusif diantaranya dengan meningkatkan lingkungan fisik juga lingkungan sosial.

Dengan demikian, iklim organisasi merupakan faktor yang cukup penting dan harus diperhitungkan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru. Apabila iklim organisasi buruk akan berpengaruh pada kinerja buruk seperti pendapat Mangkunegara (2011:67) bahwa "lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan yang kurang serasi antar pegawai dan pegawai lainnya ikut menyebabkan kinerja menjadi buruk".

Secara spesifik, Menurut Eklund (2008:18) penyebab ketidakpuasan guru yang terdapat dalam iklim organisasi sekolah adalah sebagai berikut: (1) *Fatigue from the repetition of teaching the same content every year*; (2) *Conflicts with administration*; (3) *Distance from or discord with colleagues*; (4) *Personal fatigue, especially as it affected the family*; (5) *Lack of decision-making power or control*; (6) *Too many roles to play as an educator*. Lanjut, Eklund (2008:18) mengemukakan bahwa: "creating a positive school climate for teachers is not a side

issue to or a distraction from student success, but actually a central solution to so many of the obstacles we work to overcome". Eklund dalam hal ini menjelaskan bahwa pentingnya untuk menjaga iklim organisasi sekolah yang positif dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Perilaku tersebut dijelaskan oleh Eklund (2008:19) bahwa ciri-ciri guru yang merasa tidak puas adalah sebagai berikut: (1) *Emotional Exhaustion. Teachers feel that they can no longer give of themselves to students as they did earlier in their careers*, (2) *Depersonalization. Teachers develop negative, cynical, and sometimes callous attitudes toward students, parents, and/or colleagues*, (3) *Diminished Personal Accomplishment. Teachers perceive themselves as ineffective in helping students learn, and unmotivated in fulfilling their other school responsibilities*

Pentingnya kepala sekolah memperhatikan iklim yang ada pada organisasi sekolah merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah juga akan banyak ditentukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai pembentuk iklim organisasi sekolah, mendorong pada situasi kondusif bagi guru dan staf lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Persepsi guru akan kondisi lingkungan kerja di sekolah jelas akan menggambarkan bagaimana iklim organisasi sekolah, yang tentunya berdampak pada perilaku/kinerja guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugasnya.

Sekolah merupakan organisasi atau wadah untuk bekerja sama dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan. Organisasi merupakan suatu wahana yang teratur dari kelompok orang, masing-masing membawa maksud sendiri dalam rangka mencari tujuan tertentu dari kelompok orang, masing-masing membawa maksud sendiri dalam rangka mencari tujuan tertentu. Iklim organisasi yang buruk dapat menyebabkan kinerja guru menjadi buruk. Hoy dan Miskel (2001:430) mengemukakan bahwa *"lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk."*

Berdasarkan pendapat tersebut mengenai iklim organisasi, dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi adalah sebagai koleksi dan pola

lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Dari beberapa teori diatas tampaknya banyak kecenderungan melihat iklim organisasi dari sisi non fisik. Hal ini dimungkinkan karena lingkungan fisik cenderung statis dan mudah disesuaikan atau diatur sedangkan nonfisik lebih dinamis dan lebih sulit pengaturannya.

Keenam, deskripsi pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel kinerja manajerial kepala sekolah dan variabel iklim organisasi sekolah bersama-sama memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dengan demikian, diyakini bahwa kinerja manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah digunakan sebagai prediktor terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan analisis, diperoleh pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 63,8%, sedangkan sisanya 37,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Bandung. Banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru tersebut bila dihubungkan dengan hasil penelitian ini, mengungkapkan bahwa kurang lebih 60,3% dipengaruhi oleh kinerja manajerial kepala sekolah dan 54,7% dipengaruhi oleh iklim organisasi sekolah. Adapun kinerja manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru adalah 63,8%. Artinya, peningkatan kepuasan kerja guru tidak bisa dicapai dengan meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah saja, melainkan harus juga ditingkatkan melalui iklim organisasi yang kondusif secara bersama-sama. Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja (Raza dan Ali (2010), Ozen (2013), Pratiwi (2013), Yasa (2013), Rani & Rani (2014), dan Nasser (2014).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru

dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Halawa, 2002; Apriyanto, 2007).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, kompetensi manajerial kepala sekolah dasar negeri dan swasta di Kabupaten Bandung yang diteliti berkaitan dengan kemampuan merencanakan, kemampuan mengorganisasikan, kemampuan memimpin dan kemampuan mengendalikan menunjukkan kategori yang cukup baik.

Kedua, Iklim organisasi sekolah yang diteliti berkaitan dengan karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah yang meliputi: lingkungan fisik (*ecology*), lingkungan sosial (*milieu*), sistem sosial (*social system*) dan budaya (*culture*) SD di Kabupaten Bandung berada dalam kategori baik.

Ketiga, kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Bandung menunjukkan kategori yang cukup baik. Kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah yang kondusif.

Keempat, kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar 60,3% terhadap kepuasan kerja guru sedangkan sisanya 39,7% dipengaruhi faktor lain. Artinya semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru.

Kelima, iklim organisasi sekolah pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru SD di Kabupaten

Bandung menunjukkan hasil yang cukup baik, artinya guru merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Iklim organisasi yang baik diciptakan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah yang baik pula.

Keenam, pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 63,8%, sedangkan sisanya 37,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SD di Kabupaten Bandung. Dengan demikian kompetensi manajerial kepala sekolah dan iklim kerja berpengaruh baik dalam membangun kepuasan kerja guru SD.

Saran

Pertama, kompetensi manajerial kepala sekolah yang perlu ditingkatkan lagi adalah kompetensi dalam mengorganisasikan program kegiatan di SD. Kompetensi mengorganisasikan ini amat penting karena program sekolah akan dapat diwujudkan apabila terorganisir dengan baik dan memperoleh dukungan dari guru, orang tua dan komite sekolah.

Kedua, iklim organisasi sekolah perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah, guru, orang tua dan komite sekolah agar secara bersama-sama membangun iklim organisasi sekolah yang transparan, kondusif, dan akuntabel.

Ketiga, kepuasan kerja guru hendaknya dievaluasi secara simultan dan komprehensif bertahap oleh kepala sekolah bersama timnya agar terjadi peningkatan prestasi dan pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak agar dapat mewujudkan sekolah yang berprestasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, Z dan Hui, J. 2014. *The Relationship between Communication Satisfaction and Teachers' Job Satisfaction in the Malaysian Primary School. Asian Journal of Humanities and Social Sciences (AJHSS)*. 2(2), hlm. 58-71.
- Apriyanto, T. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap*
- Kreativitas Guru IPA SMP Negeri Se Kota Pekalongan*. (Tesis). Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. 2005. *Perilaku dalam Organisasi (Terjemahan Agus Dharma)*. Jakarta : Erlangga.
- Eklund, N. 2008. *How Was Your Day at School? Improving Dialogue about Teacher Job Satisfaction*. USA: Search Institute

- Halawa, F. 2002. *Kepuasan Kerja Guru SMA di Jakarta Timur*. Universitas Negeri Jakarta
- Hamdani. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa, Edisi Kedua*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. 2013. *Education Administration: Theory, Research, and Practice (6th ed., international edition)*. Singapore: Mc Graw-Hill Co
- Lunenburg, Fred C and Allan C. Ornstein. 2000. *Educational Administration; Concepts and Practices*. USA: Wadsworth
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda
- Nasser. 2014. *The Relationship between School Organizational Climate and Physical Education Teachers' Effectiveness*. *Research Journal of Sport Science*. 2(1), hlm. 27-31.
- Ozen, Y. 2013. *Relationships of Various Social Psychological Variables with Primary Teachers' Job Satisfaction*. *Journal of Counseling and Education*. 2(3), hlm. 59-82.
- Pratiwi, S. D. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri Di Kabupaten Wonogiri*. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*. 1(1), hlm. 89-100.
- Rani, R dan Rani, P. 2014. *Influence of Organizational Climate of Elementary Schools on Job Satisfaction of Elementary Teachers*. *International Journal of Science, Environment and Technology*. 3(2), hlm. 652-658.
- Raza dan Ali. 2010. *Impact Of Organizational Climate On Performance Of College Teachers In Punjab*. *Journal of College Teaching & Learning*. 7(10), hlm. 47-52.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior - Concepts, Controversies, and Applications, Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International
- Selamat, N. dkk. 2013. *The Impact of Organizational Climate on Teacher's Job Performance*. *Educational Research eJournal*. 2(1), hlm. 71-82.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surya. M. 2004. *Psikologi Guru, Konsep dan Aplikasi dari Guru, Untuk Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Purwoatmodjo, D. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak*. *Jurnal Analisis Manajemen*. 5(1), hlm. 16-29.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja grafindo Persada
- Yasa, dkk. 2013. *Determinasi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, iklim Kerja, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Kuta*. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*. 4, hlm. 1-10.