

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pendidikan yang berkualitas harus mempunyai tujuan yang jelas dan terarah sehingga dapat menjadi pedoman dalam pelaksanaannya. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 3 menyebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional di Indonesia adalah 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 (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 2003). Tujuan tersebut juga didukung dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pasal 6 Undang-Undang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*, 2005). Berdasarkan tujuan tersebut jelaslah bahwa guru dan dosen mempunyai peran strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan.

Tujuan pendidikan nasional dapat dicapai melalui organisasi pendidikan. Organisasi merupakan unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia

minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya (Sobirin, 2018). Pengertian tersebut menyatakan bahwa organisasi juga mempunyai tujuan. Begitu halnya dengan organisasi pendidikan yang mempunyai tujuan mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional. Organisasi pendidikan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sekolah, khususnya pada jenjang pendidikan dasar pada satuan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP).

Satuan pendidikan SMP merupakan tahap awal siswa mengenyam pendidikan ketika memasuki masa peralihan dari anak-anak menjadi remaja, dimana pada masa-masa ini diperlukan mental dan kesabaran yang baik dalam mendidik. Oleh karena itu, guru-guru di SMP harus memiliki motivasi yang kuat dari dalam dirinya sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya dalam mendidik.

Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya guru di SMP memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Tanpa adanya SDM guru yang bermutu, proses pencapaian tujuan tersebut akan mengalami hambatan. SDM guru yang bermutu diperoleh melalui proses yang tidak mudah. Diperlukan manajemen SDM yang profesional untuk dapat menghasilkan guru yang bermutu. Selain itu, terdapat faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung proses pengelolaan SDM guru. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri guru seperti: pengetahuan, keterampilan, minat dan bakat, kepuasan kerja, disiplin kerja, komitmen kerja, loyalitas, motivasi kerja, etos kerja, dan lain sebagainya. Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan

sekolah seperti kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim kerja, manajemen konflik, komunikasi, dan lain-lain (Kamijan, 2021). Faktor-faktor pendukung inilah diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru sehingga menjadi bermutu dan dapat mengantarkan tercapainya tujuan sekolah. Tercapainya tujuan sekolah akan mendukung tercapainya tujuan nasional pendidikan.

Manajemen SDM yang bermutu dapat dijalin melalui komunikasi yang baik dari pimpinan kepada bawahannya. Proses pencapaian tujuan organisasi, harus dilakukan secara efektif dan efisien. Tujuan organisasi dapat diwujudkan melalui kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, antar bagian yang ada dalam organisasi, kerjasama antar pegawai dan antara satu pegawai dengan pegawai lain diluar organisasi, hal ini sering disebut dengan istilah komunikasi dan koordinasi.

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam organisasi pendidikan. Pimpinan menggunakan 75% sampai 90% waktu kerjanya untuk berkomunikasi (H. Usman, 2013). Makin baik komunikasi, makin baik pula kerja sama. Komunikasi yang efektif menuntut rasa saling menghormati, percaya, terbuka dan tanggung jawab. Pimpinan atau manajer menyampaikan semua fungsi manajemen dan tugas manajemen melalui saluran komunikasi. Komunikasi dilakukan untuk menciptakan kerja sama di antara orang-orang yang berpartisipasi dalam organisasi dan memiliki pengaruh besar pada proses pencapaian tujuan organisasi. Bahkan secara umum, seolah-olah suatu organisasi adalah tubuh makhluk hidup, komunikasi dalam tubuh organisasi adalah darah (B. Usman, 2019). Komunikasi yang sering dilakukan di dalam organisasi maupun di luar organisasi, apakah organisasi tersebut berbentuk Lembaga Pendidikan maupun

organisasi di luar lembaga pendidikan, sering bersifat antarpribadi/interpersonal, ataupun berkelompok. Peristiwa komunikasi seperti ini telah menjadi istilah umum, dimana maksud dan tujuannya adalah untuk mendeskripsikan sejumlah proses komunikasi interpersonal (Harapan & Ahmad, 2014).

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi yang dianggap paling efektif dan prosesnya dapat dilakukan dengan cara sangat sederhana. Selain efektif, komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi yang dianggap penting dan menjadi keharusan bagi setiap insan, baik dalam organisasi formal maupun non formal. Tidak seorangpun manusia di atas dunia ini yang tidak melakukan komunikasi. Setiap orang senantiasa membutuhkan dan berusaha membuka serta menjalin komunikasi dengan orang lain. Adanya sejumlah kebutuhan di dalam diri setiap individu hanya dapat dipuaskan melalui kegiatan komunikasi antar sesamanya. Oleh karena itu, penting bagi semua orang untuk memiliki keterampilan berkomunikasi, tanpa dibatasi oleh jabatan, status sosial maupun stratifikasi dalam kehidupan sosial.

Penelitian yang dilakukan oleh Madhur & Ramshanker (2020) tentang komunikasi interpersonal dan dampaknya terhadap kepuasan kerja merekomendasikan bahwa komunikasi menjadi faktor yang sangat krusial dalam menentukan efisiensi kinerja karyawan dan meningkatkan efisiensi organisasi. Komunikasi interpersonal mengalir antara karyawan di dalam organisasi dan berbagai pemangku kepentingan di luar yang secara langsung dan tidak langsung terkait dengan kinerja organisasi. Semua jenis komunikasi ini meningkatkan moral, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini telah

menunjukkan korelasi positif antara komunikasi ke bawah dan kepuasan karyawan.

Darmawati et al. (2020) melakukan penelitian tentang Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Bandar Baru, Pidie Jaya Aceh. Penelitian ini menemukan bahwa Komunikasi interpersonal memiliki efek positif langsung pada kepuasan kerja Guru SD Negeri di Kecamatan Bandar Baru, Kabupaten Pidie Jaya. Dengan kata lain penelitian ini merekomendasikan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal, semakin tingginya kepuasan kerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Bandar Baru, Kabupaten Pidie Jaya.

Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa komunikasi interpersonal tidak hanya terjadi dalam kehidupan sehari-hari di tengah masyarakat awam, tetapi juga terjadi dalam suatu organisasi. Komunikasi interpersonal merupakan unsur yang paling penting dalam setiap organisasi. Selain merupakan unsur penting, komunikasi interpersonal merupakan “jembatan” dalam menjalin hubungan sosial antar sesama personal. Hubungan sosial yang diinginkan bila seseorang merasa harga dirinya atau rasa amannya akan bertambah, dan hubungan ini akan direalisasikan dengan melakukan komunikasi secara harmonis.

Adanya perbedaan-perbedaan yang tidak dapat diterima oleh individu atau kelompok dalam organisasi dapat menimbulkan konflik yang akan berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Terkait dengan itulah diperlukan manajemen konflik yang baik oleh pimpinan sehingga konflik-konflik yang terjadi dapat diatasi atau dapat digunakan sebagai pemicu peningkatan kinerja dan

produktivitas organisasi (Dalimunthe, 2016). Sebelum pimpinan menerapkan manajemen konflik, hal-hal berikut harus diperhatikan: (1) mendengarkan proses konflik, (2) mengetahui penyebab konflik, (3) membedakan jenis-jenis konflik, (4) memilih pendekatan yang tepat, dan (5) mengantisipasi kemungkinan dampak negatif (Prasetyo & Anwar, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Pragiwani et al. (2020) merekomendasikan bahwa Manajemen konflik berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Menjadi seorang pemimpin memegang peran penting di dalam sebuah organisasi dan pengelolaannya di dalam sebuah konflik. Hal ini dapat dilihat dari pemimpin yang sigap dalam mengelola konflik dan mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Pemimpin juga membantu para karyawannya dalam menyelesaikan dan mencari jalan keluar setiap terjadi permasalahan di dalam organisasi. Pimpinan juga harus adil dalam menyelesaikan masalah, tidak membedakan atau berpihak kepada siapapun agar tidak terjadi kesenjangan dan perbedaan satu dengan yang lainnya sehingga membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

Doris et al. (2019) dalam penelitiannya terkait analisis hubungan manajemen konflik dengan kepuasan kerja merekomendasikan bahwa konflik akan mudah ditangani ketika manajer konflik dapat mengakomodir kepentingan bersama. Manajer yang baik melakukan hal-hal manajerial secara efektif dan efisien dengan pengarahan yang dilakukan ke bawahannya terkait dengan manajemen konflik khususnya dengan pendekatan akomodasi sehingga diharapkan karyawan

merasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pengaruh gaya kepemimpinan akan berdampak pada kinerja bawahan. Kinerja suatu organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Masyarakat Bali memiliki ajaran kepemimpinan yang dikenal dengan konsep Asta Brata. Asta Brata adalah konsep kepemimpinan dalam ajaran agama Hindu yang terdapat pada Itihasa Ramayana. Asta Brata yaitu delapan tipe kepemimpinan yang merupakan delapan sifat kemahakuasaan Tuhan. Konsep Asta Brata mengajarkan delapan ajaran kepemimpinan hindu yang perlu diterapkan dan dijadikan sebagai pedoman dalam diri seorang pemimpin (Sunny, 2018). Kepemimpinan yang dilandasi konsep Asta Brata diharapkan dapat lebih meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kemampuan pimpinan untuk memahami bawahannya. Jika pemimpin atau rekan kerja tidak saling mendukung atau saling tidak memperdulikan satu sama lain maka pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan berjalan dengan baik dan akan menimbulkan masalah dimana secara otomatis kepuasan kerja karyawan sudah pasti menurun. Pemimpin dan rekan kerja sebaiknya saling memahami dan memotivasi satu sama lain agar tercipta hubungan kerja yang baik. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan (D. S. Harahap & Khair, 2019).

Solihin et al. (2021) dalam penelitiannya tentang dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kepuasan kerja guru dan motivasi kerja merekomendasikan bahwa dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru dan motivasi kerja merupakan pertanda baik bagi individu dan perkembangan Sekolah. Kepuasan dan motivasi berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada kinerja yang lebih baik untuk guru.

Baptiste (2019) dengan penelitiannya tentang dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru juga merekomendasikan bahwa sangat penting bagi kepala sekolah untuk menerima dukungan dan pelatihan profesional dari para pemimpin sekolah yang berpengalaman karena kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam menentukan pengalaman guru, pengalaman siswa, dan iklim sekolah secara keseluruhan. Hal ini juga akan berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja kerja guru dan dapat berdampak pada kinerja siswa.

Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan bagi karyawan, gambaran yang akurat tentang hubungan ini adalah bahwa motivasi kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan kerja akan tinggi apabila keinginan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja terpenuhi maka motivasi kerja akan terwujud dengan baik. Menurut Hasibuan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan (D. S. Harahap & Khair, 2019). Motivasi juga merupakan kekuatan, baik dari dalam

maupun dari luar yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Respek yang baik dari pimpinan akan memotivasi bawahannya sehingga mereka tidak akan ragu memberikan yang terbaik bagi organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Stankovska et al. (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja staf akademik baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan meningkatkan motivasi di tempat kerja. Studi ini menemukan bahwa motivasi kerja memiliki efek langsung positif pada kepuasan kerja staf akademik. Dari penelitian tersebut juga dapat dilihat bahwa gaji, promosi, pengawasan, prosedur operasi dan hubungan dengan sesama pekerja merupakan penentu utama kepuasan kerja.

Yildiz dan Kiliç (2021) dengan penelitiannya menguatkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja. Penelitian tersebut menjabarkan bahwa hubungan antara motivasi guru dan kepuasan kerja adalah signifikan. Hasil yang diperoleh dalam konteks ini menunjukkan bahwa sub-dimensi motivasi kerja memiliki hubungan dengan rata-rata skor kepuasan kerja. Ditemukan bahwa kurangnya dimensi motivasi memiliki hubungan negatif dengan kepuasan eksternal. Motivasi intrinsik juga memiliki hubungan dengan kepuasan kerja rata-rata dan dimensi kepuasan intrinsik maupun ekstrinsik.

Terkait dengan pencapaian tujuan organisasi pendidikan khususnya sekolah SMP di Kota Denpasar, juga diperlukan sistem penjaminan mutu yang

berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Upaya yang telah dilakukan Dinas Pendidikan Kota Denpasar dalam mengevaluasi mutu pendidikan SMP di Kota Denpasar yaitu dengan menyusun laporan Peta Mutu Pendidikan jenjang SMP Kota Denpasar. Pelaporan ini merupakan upaya Dinas Pendidikan Kota Denpasar untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menampilkan karakteristik kondisi terkini mutu sekolah terhadap pencapaian Standar Nasional Pendidikan yang diperoleh melalui penelaahan raport mutu jenjang SMP se-Kota Denpasar. Berdasarkan laporan Peta Mutu Pendidikan tahun 2021, capaian mutu SNP jenjang SMP Kota Denpasar empat tahun terakhir dapat dijabarkan sebagai berikut.

Tabel 1.1
Capaian Mutu Standar Nasional Pendidikan SMP Kota Denpasar

No.	Standar	Nilai Capaian			
		2017	2018	2019	2020
1	Standar Kompetensi Lulusan	6,13	6,69	6,99	6,29
2	Standar Isi	5,82	6,2	6,98	5,8
3	Standar Proses	6,54	6,72	6,99	5,8
4	Standar Penilaian Pendidikan	6,12	6,42	6,29	6,22
5	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	3,75	3,32	4,4	6,28
6	Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan	4,27	3,95	5,38	5,07
7	Standar Pengelolaan Pendidikan	5,89	6,21	6,91	6,2
8	Standar Pembiayaan	5,32	5,56	6,63	5,69

(Sumber: Kartiniasih & Yuliarta, 2021)

Berdasarkan tabel 1.1 dengan acuan rentang nilai capaian adalah 0,00 – 7,00, dapat dilihat bahwa jenjang SMP di Kota Denpasar hampir setiap standar pada tahun 2020 mengalami penurunan capaian. Standar yang paling tinggi penurunannya adalah di standar proses, yang mengalami penurunan dari 6,98 menjadi 5,8 dan standar sarana prasarana dari 5,38 menjadi 5,07. Berdasarkan hasil analisis substandar pada laporan Peta Mutu Pendidikan tersebut ditemukan

bahwa standar proses bagian substandar 3.1.4 yaitu: “evaluasi dari kepala sekolah dan pengawas sekolah”, nilai capaiannya paling rendah sebesar 1,61. Sedangkan pada standar sarana dan prasarana bagian substandar 6.1.1 yaitu: “Memiliki kapasitas rombongan belajar yang sesuai dan memadai” mendapatkan nilai capaian cukup rendah sebesar 2,32. Kapasitas rombongan belajar di SMP Kota Denpasar, terutama SMP Negeri melebihi ketentuan, yakni per rombongan belajar lebih dari 32 orang siswa (Kartiniasih & Yuliarta, 2021). Nilai capaian evaluasi dari kepala sekolah serta jumlah rombongan belajar yang melebihi standar tentunya akan berdampak pada motivasi dan kepuasan guru dalam mengajar. Jika evaluasi kurang dilakukan kemungkinan guru akan merasa tidak diperhatikan sehingga kepuasan kerja guru bisa menurun, dan jika kapasitas rombongan belajar melebihi standar akan berdampak sulitnya guru memberikan pembelajaran di kelas karena jumlah siswa melebihi kapasitas, tentunya ini akan berdampak pada motivasi kerja guru.

Guru yang profesional dapat tercipta jika memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang baik. Keprofesionalan seorang guru tentunya akan mampu menciptakan generasi-generasi penerus bangsa yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, berkarakter dan mempunyai daya saing yang tangguh.

Setiap guru mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Hal ini tergantung dari pribadi guru masing-masing. Tetapi pada prinsipnya jika suasana dan lingkungan kerja baik dan mendukung maka otomatis motivasi dan kepuasan kerja akan meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 23 Februari 2022 dengan salah seorang guru SMP Negeri 1 Denpasar tentang motivasi dan kepuasan kerja, guru tersebut mengatakan: “Ada beberapa hal yang menyebabkan motivasi dan kepuasan kerja menurun. Penurunan motivasi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru-guru dalam pembelajaran terjadi disebabkan antara lain karena suasana belajar mengajar yang kurang kondusif di masa pandemi. Salah satu penyebabnya adalah sarana-prasarana yang ada disekolah tidak dapat digunakan atau dalam kondisi tidak baik, seperti *Air Conditioner* (AC), kipas angin dan LCD *projector* yang tidak dapat digunakan dengan baik ketika pembelajaran tatap muka terbatas mulai dilaksanakan”.

Selain permasalahan tersebut, menurut salah seorang guru di SMP Negeri 8 Denpasar yang diwawancarai pada tanggal 24 Februari 2022 mengatakan: “Permasalahan kuota internet menjadi kendala guru-guru dalam mengajar, karena selama pembelajaran daring di masa pandemi guru-guru cukup banyak menghabiskan kuota terutama guru-guru yang melakukan pengajaran dari rumah, dalam sehari para guru bisa mengajar 5 sampai 7 kelas. Hal ini tentunya akan menghabiskan banyak kuota internet”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang guru di SMP Negeri 2 Denpasar pada tanggal 1 Maret 2022, rendahnya motivasi guru dalam mengajar juga disebabkan ketika pembelajaran daring. Guru tersebut mengatakan: “Para guru harus banyak memeriksa tugas-tugas siswa sehingga menimbulkan kejenuhan. Guru-guru yang menjadi wali kelas juga tidak jarang mendapatkan keluhan dari guru-guru mata pelajaran karena siswanya malas mengikuti

pembelajaran dan mengumpulkan tugas”. Masalah-masalah seperti ini pastinya akan sangat melelahkan bagi guru dan dapat menurunkan motivasi guru yang bersangkutan.

Menurut salah satu guru di SMP Negeri 5 Denpasar yang diwawancarai pada tanggal 2 Maret 2022, semenjak ditetapkan sistem zonasi oleh pemerintah ada kecenderungan guru-guru merasakan perbedaan dalam pembelajaran antara sebelum dan sesudah diterapkan sistem zonasi. Guru tersebut mengatakan: “Sistem zonasi tidak memperhitungkan prestasi/kemampuan akademik siswa sehingga siswa yang masuk melalui jalur zonasi dirasa kurang mampu mengikuti pembelajaran dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan kurang interaktifnya siswa dalam pembelajaran dan siswa tersebut lebih malas untuk masuk kelas”. Kondisi ini tentunya mengakibatkan motivasi dan kepuasan guru dalam mengajar menjadi menurun.

Kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan sekolah juga turut menentukan motivasi dan kepuasan kerja guru. Berdasarkan hasil wawancara tanggal 7 Maret 2022 dengan salah seorang guru di SMP Negeri 9 Denpasar, terkait kepemimpinan, guru tersebut mengatakan: “Permasalahan yang terjadi adalah adanya beberapa kebijakan yang kurang memuaskan dari kepala sekolah seperti misalnya pembagian tugas guru dalam kepanitiaan di sekolah. Sering terjadi kepala sekolah hanya percaya atau memberi tugas pada orang-orang yang sama sehingga tidak ada pemerataan/keadilan untuk memperoleh kesempatan untuk terlibat dalam kepanitiaan”. Salah seorang guru juga menyampaikan: “Terjadi ketidakadilan terkait jam kerja ke sekolah, guru PNS dituntut untuk

mematuhi jam kerja sedangkan guru kontrak bisa datang hanya pada saat mengajar saja”. Hal ini tentunya dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja guru. Guru tersebut juga mengatakan: “Antara guru baru dan guru lama/senior biasanya juga terjadi *gap*, guru baru biasanya akan lebih canggung dalam melaksanakan pekerjaan karena merasa belum berpengalaman sehingga kegiatan yang dilaksanakan di sekolah tidak dapat selesai tepat waktu”. Ini juga menjadi tugas seorang pimpinan sekolah untuk dapat menyatukan antara guru baru dan guru senior untuk dapat bekerjasama dengan baik dan saling membantu sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dengan hasil yang memuaskan.

Kendala administrasi surat juga disampaikan oleh salah seorang guru di SMP Negeri 4 Denpasar pada wawancara yang dilakukan pada tanggal 9 Maret 2022. Disposisi persuratan menjadi salah satu penyebab rendahnya motivasi dan kepuasan kerja guru. Guru tersebut mengatakan: “Surat cukup lama didisposisi oleh kepala sekolah. Hal ini dapat memungkinkan undangan ataupun kegiatan yang mesti diikuti menjadi terlambat atau lewat dari waktu yang ditentukan. Kadang-kadang dalam pembuatan surat tugas pun guru-guru mengambil inisiatif untuk membuatnya sendiri”. Kejadian-kejadian seperti di atas menandakan masih rendahnya komunikasi yang terjalin dalam organisasi yang dapat berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja guru.

Wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 11 Maret 2022 dengan salah seorang guru SMP Negeri 7 Denpasar, mengungkapkan bahwa sering kegiatan yang akan dilakukan di luar pembelajaran tidak direncanakan dan terorganisir dengan baik. Guru tersebut mengatakan: “Saat pelaksanaan Masa Pengenalan

Lingkungan Sekolah (MPLS), acara yang sekiranya dimulai pukul 07.00 Wita, menjadi mundur karena siswa diumumkan datang ke sekolah pada pukul 07.00 Wita juga. Seharusnya diumumkan lebih awal sebelum pukul 07.00 Wita sehingga acara dapat dimulai tepat waktu. Mundurnya waktu pelaksanaan ini karena diperlukan waktu untuk mengatur siswa yang notabena masih anak-anak dan masih baru. Contoh lain misalnya, pada saat akan melaksanakan pembersihan lingkungan sekitar sekolah, pembagian tugas kepada siswa baru dilakukan saat kegiatan akan berlangsung tanpa ada pembagian tugas kepada rekan-rekan guru, sehingga rekan-rekan guru yang mendampingi merasa kebingungan”. Guru SMP Negeri 7 Denpasar ini juga menyampaikan terkait cara pengambilan keputusan kepala sekolah. Guru tersebut mengatakan: “Kepala sekolah lebih mengedepankan emosi sesaat dalam mengambil keputusan daripada memperhatikan situasi dan kondisi yang terjadi, serta tidak memahami masalah yang sebenarnya”. Hal tersebut menunjukkan terjadi permasalahan terkait komunikasi dan kepemimpinan kepala sekolah yang berimbas pada kepuasan kerja guru.

Kegiatan atau pekerjaan tambahan bagi guru di luar pembelajaran yang batas waktu penyelesaiannya hampir bersamaan juga menjadi salah satu pemicu turunnya motivasi dan kepuasan kerja guru. Hal ini diungkapkan oleh seorang guru dari SMP Negeri 10 Denpasar pada saat wawancara yang peneliti lakukan pada 15 Maret 2022. Guru tersebut menyatakan: “Pekerjaan tambahan guru cukup banyak selain mengajar, hal ini terjadi karena SMP Negeri 10 Denpasar ditunjuk menjadi sekolah penggerak, bersamaan pula dengan ditunjuknya sebagai sekolah implementasi pembelajaran presisi, serta kegiatan-kegiatan lain yang waktunya

hampir bersamaan. Kadang hal tersebut membuat guru menjadi kurang fokus dalam mengajar, karena kegiatan tersebut disertai dengan pelatihan-pelatihan zoom dan menyiapkan dokumen-dokumen yang cukup menyita waktu”. Guru tersebut juga menyampaikan terkait kepemimpinan kepala sekolahnya. Dikatakan: “Kepala sekolah kami belum begitu bisa menyatu/berbaur dengan para guru. Hal ini terjadi kemungkinan karena kepala sekolah kami baru tiga tahun menduduki jabatan sebagai kepala sekolah”.

Hasil wawancara yang telah disampaikan tersebut menunjukkan masih terdapat permasalahan riil yang dialami oleh para guru SMP Negeri di Kota Denpasar. Permasalahan yang dialami ini jika diidentifikasi terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah, konflik yang terjadi di sekolah, komunikasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja dari para guru tersebut. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul *“Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Manajemen Konflik, Kepemimpinan Asta Brata, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Denpasar”*.

Kebaruan yang diharapkan dari penelitian ini adalah konsep yang dimodifikasi dari teori kepuasan kerja, dimana untuk menghimpun data akan menggunakan instrumen kuesioner kepuasan kerja yang indikatornya berasal dari teori-teori kepuasan kerja para ahli yang dikolaborasikan dengan ajaran agama Hindu yaitu konsep Karma Yoga, dengan filosofi *“Nishkama Karma”* (semangat berkarya tanpa memikirkan hasil). Instrumen kuesioner hasil kolaborasi ini diharapkan memiliki validitas dan reliabilitas yang baik sehingga mampu

mengukur kepuasan kerja guru. Kolaborasi ini dilakukan mengingat secara fundamental guru merupakan insan pendidikan yang mengabdikan dirinya untuk mendidik anak bangsa agar terlepas dari sengsara kebodohan. Guru merupakan pekerjaan mulia dimana sewajarnya dalam bekerja seorang guru mendidik siswanya dengan penuh kasih sayang, tulus ikhlas dan tanpa pamrih. Guru akan merasa puas jika mampu mengantarkan peserta didiknya menjadi orang yang sukses dan berguna bagi nusa dan bangsa. Disanalah sebenarnya letak kepuasan batin sebagai seorang guru yang utama. Walaupun demikian, kepuasan akan kebutuhan jasmani seperti gaji dan materi juga diperlukan oleh seorang guru. Guru membutuhkan itu untuk memenuhi kebutuhan kehidupannya sehingga akan berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja guru. Dari lubuk hati nurani yang paling dalam kepuasan kerja seorang guru dapat dirasakan dari ketulusan hati dan rasa bersyukur mereka dalam menjalankan profesinya. Seorang guru mengemban tugas berat untuk mengantarkan anak didiknya sebagai generasi penerus bangsa yang indentik dengan istilah pahlawan tanpa tanda jasa. Beranjak dari konsep tersebut kebutuhan akan kepuasan batin/rohani dan kepuasan jasmani (materi) seorang guru harus dapat dipenuhi secara bersama-sama, sehingga kepuasan kerja dapat tercapai lebih optimal.

Agama Hindu mengajarkan tentang hukum *Karmaphala* (hasil perbuatan) yang pada prinsipnya tidak ada satupun pekerjaan/perbuatan yang tidak mendapatkan hasil. Namun hasil dari perbuatan yang dilakukan belum tentu didapatkan secara langsung. Perbuatan yang dilakukan pada saat ini bisa saja akan mendapatkan hasil di kehidupan yang akan datang. Oleh karena itu, bila semua

pekerjaan dilakukan sebagai bentuk pelayanan dan pengabdian kepada Tuhan Yang Maha Esa yang dilandasi dengan penuh keikhlasan, dan melakukan berbagai kegiatan sebagai aktivitas yajna (berkorban) niscaya hasil yang diperoleh baik nyata (materi) maupun tidak nyata (batin) akan dapat memberikan kepuasan. seperti dinyatakan dalam Bhagawad Gita (III.10) yang mengamanatkan bahwa setiap orang hendaknya melakukan kegiatan untuk bersama memutar roda atau cakra yadnya, artinya, seseorang ikhlas berbuat baik karena setiap perbuatan baik akan menghasilkan pahala kemuliaan, kini maupun kelak di kemudian hari. Bila kita turut bersama memutar roda yadnya, maka hal ini merupakan salah satu jalan menuju Tuhan Yang Maha Esa. Kutipan pernyataan Svami Vivekananda seratus tahun yang lalu: *“Your hand on work, but your heart on God”*, tangan menghadapi pekerjaan (apapun) namun hati hendaknya senantiasa menghadap Tuhan Yang Maha Esa (Yuliasmini, 2019). Dijalankannya spirit *Karma Yoga* oleh para guru diharapkan tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik. Loyalitas dan kepuasan dengan sendirinya akan tumbuh jika kerja itu dipersembahkan kepada Tuhan. Segala hambatan akan dapat diatasi dengan tuntunan Pencipta.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut.

- 1) Hasil wawancara dengan guru SMP Negeri di Kota Denpasar ditemukan bahwa komunikasi interpersonal yang diterapkan oleh kepala sekolah dan sesama guru belum efektif. Hal ini dibuktikan dari kegiatan administrasi dan disposisi surat-menyerurat yang lambat sehingga kegiatan di sekolah menjadi terhambat dan

juga kesalahpahaman terkait waktu pelaksanaan kegiatan di luar pembelajaran seperti pelaksanaan MPLS dan kerja bakti di lingkungan sekolah.

- 2) Motivasi kerja guru yang menurun akibat pembelajaran di masa pandemi Covid-19. Hal ini dibuktikan dari keluhan guru yang diwawancarai menyatakan bahwa masalah sarana-prasarana pembelajaran yang tidak berfungsi dengan baik ketika sudah dilaksanakan pembelajaran tatap muka terbatas, kuota internet yang banyak dihabiskan selama pembelajaran daring, partisipasi siswa yang kurang dalam pembelajaran, dan pemeriksaan tugas-tugas siswa yang cukup banyak selama pembelajaran daring. Terkait sistem zonasi juga menjadi faktor menurunnya motivasi kerja guru karena sistem zonasi tidak memperhitungkan prestasi/kemampuan akademik siswa sehingga siswa yang masuk melalui jalur zonasi dirasa kurang mampu mengikuti pembelajaran dengan baik.
- 3) Salah seorang guru SMP Negeri di Kota Denpasar juga menyampaikan bahwa manajemen konflik yang diterapkan kepala sekolah masih belum memberikan kepuasan kerja kepada guru. Hal ini dibuktikan dengan masih adanya *gap* antara guru baru dengan guru senior. Rasa senioritas yang masih tinggi dari guru senior sehingga guru baru merasa canggung dalam bekerja.
- 4) Kepemimpinan kepala sekolah dirasa kurang adil disampaikan oleh guru-guru SMP Negeri di Kota Denpasar yang peneliti wawancarai, karena adanya indikasi perlakuan yang tidak sama antara guru baru dengan guru senior dan antara guru PNS dengan guru kontrak serta honor terkait aturan kerja. Saat pengambilan keputusan terkadang kepala sekolah hanya menggunakan emosi

sesaat tanpa memperhatikan situasi dan kondisi serta tanpa memahami permasalahan yang sebenarnya. Selain itu adanya beberapa kebijakan yang kurang memuaskan seperti pembagian tugas kepanitiaan di sekolah yang tidak merata kepada semua guru. Hanya guru-guru yang dipercaya oleh kepala sekolah yang dimasukkan dalam kepanitiaan, sehingga guru-guru yang lain tidak memperoleh kesempatan yang sama.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa dalam penelitian ini meneliti faktor internal dan eksternal yang diduga kuat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Melihat kondisi yang terjadi pada SMP Negeri di Kota Denpasar, dimana permasalahan yang ditemui pada studi pendahuluan yang peneliti lakukan adalah dominan terkait dengan proses komunikasi antar kepala sekolah dengan guru, konflik yang terjadi antar guru, dan kepemimpinan kepala sekolah yang dirasa kurang adil yang berpotensi menurunkan motivasi dan kepuasan kerja guru, maka faktor internal penelitian ini dibatasi hanya meneliti faktor motivasi kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal yang diteliti yaitu: komunikasi interpersonal, manajemen konflik, dan kepemimpinan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Bagaimanakah penerapan komunikasi interpersonal, manajemen konflik, kepemimpinan Asta Brata, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?

- 2) Apakah model teoretis hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti secara empiris pada guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 3) Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 4) Apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 5) Apakah kepemimpinan Asta Brata berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 6) Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 7) Apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 8) Apakah kepemimpinan Asta Brata berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 9) Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 10) Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?
- 11) Apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?

- 12) Apakah kepemimpinan Asta Brata berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar?

1.5 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk menganalisis penerapan komunikasi interpersonal, manajemen konflik, kepemimpinan Asta Brata, motivasi kerja, dan kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 2) Untuk menganalisis model teoretis hubungan antar variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar secara empiris.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Asta Brata terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 8) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Asta Brata terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.

- 9) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 10) Untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 11) Untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.
- 12) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Asta Brata terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja guru SMP Negeri di Kota Denpasar.

1.6 Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis dari penelitian ini yaitu dapat memperkaya kajian keilmuan dan wawasan mengenai faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini dapat memperkuat teori yang berkaitan dengan manajemen pendidikan karena akan diuji secara empiris khususnya teori tentang komunikasi interpersonal, manajemen konflik, kepemimpinan Asta Brata, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat Praktis dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

1) Bagi Guru

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para guru untuk memberikan umpan balik kepada kepala sekolah/pimpinan sebagai saluran komunikasi dan penyampaian aspirasi sehingga apa yang menjadi keluhan atau ganjalan yang dapat menghambat kemajuan sekolah khususnya di SMP dapat diminimalisir dan dilakukan evaluasi untuk perbaikan sehingga kepuasan kerja guru dapat lebih ditingkatkan.

2) Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kepala sekolah untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam mengelola pendidikan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia di tingkat SMP, dan untuk menentukan arah kebijakan serta strategi yang akan diterapkan, sehingga kondisi internal tetap kondusif dan akan berimbas pada eksistensi sekolah.

3) Bagi Kepala Dinas Pendidikan, Kepemudaan, dan Olahraga Kota Denpasar

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Kepala Dinas Pendidikan, Kepemudaan, dan Olahraga Kota Denpasar dalam pengambilan kebijakan yang paling tepat terkait kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku organisasi yang ada di jenjang SMP khususnya SMP Negeri Kota Denpasar, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan dan pengambilan keputusan.

1.7 Kebaruan (*Novelty*)

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini yaitu sebagai berikut.

- 1) Konsep kepuasan kerja yang memadukan teori dari para pakar dimodifikasi dan dikolaborasikan dengan konsep *Karma Yoga (Nishkama Karma)* dalam ajaran agama Hindu, menghasilkan instrumen penelitian baru yang valid dan reliabel dan mampu mengukur kepuasan kerja guru.
- 2) Konsep kepemimpinan Asta Brata yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja merupakan temuan baru yang belum pernah diteliti sebelumnya, dan juga diantara variabel eksogen lainnya Kepemimpinan Asta Brata mempunyai pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kerja guru.

