

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIK**

#### **2.1 Komitmen Guru**

##### **2.1.1 Pengertian Komitmen Guru**

Komitmen memiliki akar kata dari bahasa Latin *commiter* yang mengandung beragam makna seperti menyatukan, melaksanakan, menggabungkan, dan memberikan kepercayaan. Pengertian ini kemudian berkembang sebagaimana dijelaskan dalam *Oxford Learner's Dictionary* yang mendefinisikan komitmen sebagai suatu ikrar atau kesanggupan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu, serta kesediaan memberikan dukungan kepada individu atau organisasi tertentu.

Mengacu pada definisi KBBI, komitmen diartikan sebagai suatu bentuk perjanjian atau keterikatan dalam melaksanakan sesuatu yang serupa dengan kontrak. Merujuk pengertian etimologis tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen merupakan manifestasi kesetiaan dan tanggungjawab yang dimiliki individu atau kelompok terhadap berbagai aspek, mencakup diri sendiri, orang lain, organisasi, tujuan, atau hal-hal spesifik lainnya, sekaligus mencerminkan kesiapan untuk berpartisipasi aktif di dalamnya.

Kata guru dalam *Oxford Learner's Dictionary* adalah *Teacher*: “*a person whose job is teaching, especially in a school*” yang berarti seseorang yang pekerjaannya mengajar, khususnya di sekolah. Berdasarkan definisi yang tercantum dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), guru merupakan

seseorang yang menekuni profesi di bidang pengajaran, di mana mengajar menjadi sumber mata pencaharian utamanya.

Menurut Steers dan Porter (1983), menjelaskan komitmen adalah suatu keadaan dimana seseorang yang berkomitmen akan terikat dengan tindakannya, yang akan menghasilkan ide-ide yang mendukung keterlibatan dan aktivitasnya. Selanjutnya, Mowday dkk. (dalam Idrus, 2022:17) memberikan definisi Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai tingkat kekuatan seorang individu dalam mengidentifikasi dirinya dan keterlibatannya dengan suatu organisasi tertentu. Hal ini menggambarkan sejauh mana seorang pegawai mampu menginternalisasi nilai-nilai organisasi serta tingkat partisipasi aktifnya dalam kegiatan organisasi tersebut. Komitmen organisasi memerlukan interaksi aktif dan kemauan pegawai untuk memberikan kontribusi yang signifikan sebagai bentuk kesetiaan dalam organisasi.

Menurut Gregersen (dalam Idrus, 2022:14) Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih dapat diandalkan dan produktif, yang pada akhirnya menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi bagi organisasi. Diperkuat oleh Randal dkk. (dalam Idrus, 2022:14) menyatakan bahwa kemauan yang kuat untuk berkontribusi dan berkorban bagi organisasi merupakan tanda komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya, ditandai dengan dukungannya pada visi dan misi organisasi, serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut, menurut Robbins

(Hidayat, 2017:03). Dengan kata lain, dukungan individu terhadap instansi tempat mereka bekerja disebut sebagai komitmen organisasi. Guru yang menjadi bagian dari sistem pendidikan menyumbangkan waktu, ide, gagasan dan keterampilan mereka kepada sekolah.

Menurut Spector (dalam Hidayat, 2017:03), komitmen organisasi merupakan keterikatan seseorang terhadap suatu organisasi dan didefinisikan oleh tiga unsur: penerimaan terhadap tujuan organisasi, keinginan untuk tetap berada di organisasi, dan kemauan untuk bekerja keras di sana. Menurut pendapat Spector, keinginan seseorang untuk berpartisipasi, mengerahkan banyak upaya, dan bertahan di suatu organisasi berkaitan dengan komitmen organisasinya. Guru yang berdedikasi tinggi akan berpegang pada tujuan sekolah dan mengerahkan upaya besar untuk mencapai tujuan tersebut.

Diperkuat oleh Kreitner & Kinichi (dalam Hidayat, 2017:03), komitmen organisasi yaitu tingkat identifikasi seseorang terhadap suatu instansi dan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi memiliki peran vital karena karyawan dengan tingkat dedikasi yang tinggi akan mengerahkan upaya maksimal dalam mewujudkan target organisasi dan memiliki masa kerja yang lebih panjang. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen organisasi merupakan penggerak internal yang mendorong tercapainya berbagai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Komitmen dapat didefinisikan sebagai kapasitas dan kesediaan seseorang untuk menyelaraskan perilaku individualnya dengan keperluan, prioritas, dan sasaran organisasi. Dalam konteks pendidikan, seorang guru berkomitmen

ditandai dengan tiga karakteristik utama: hasrat yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari institusi pendidikan, kesungguhan dalam berkontribusi demi kemajuan sekolah, serta penerimaan dan keyakinan terhadap nilai-nilai serta tujuan sekolah (Aisyah, 2019:21). Keberadaan komitmen ini menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas guru terhadap institusi pendidikan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara optimal mengacu pada standar yang berlaku.

Berdasarkan definisi-definisi komitmen organisasi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen guru dapat diartikan sebagai ikatan psikologis dan emosional yang terjalin antara seorang pendidik dengan institusi pendidikan tempatnya mengabdikan. Ikatan ini tercermin dalam kesediaannya untuk terus berkarya di sekolah tersebut, menginternalisasi nilai-nilai sekolah ke dalam dirinya, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai upaya pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh institusi sekolah.

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Guru**

Steers (dalam Idrus, 2022:22) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan hasil dari proses yang berlarut-larut dan progresif, bukan sesuatu yang terjadi begitu saja. Steers mengemukakan tiga unsur yang memengaruhi loyalitas pegawai terhadap organisasi, yaitu: (1) Karakteristik individu, meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, riwayat pekerjaan, kepribadian, dan sebagainya. (2) Atribut pekerjaan, meliputi ruang lingkup pekerjaan, tingkat kompleksitas, konflik peran, dan hambatan di tempat kerja. (3) Pengalaman di tempat kerja. Hal ini berdampak besar pada seberapa besar komitmen pegawai terhadap organisasi. Tidak dapat

dipungkiri bahwa tingkat dedikasi pegawai yang telah bekerja selama puluhan tahun dengan pegawai yang baru beberapa tahun bekerja di instansi berbeda-beda.

Selanjutnya Allen & Mayer (dalam Jufrizen, 2021:20) mengatakan bahwa faktor-faktor yang berkontribusi terhadap komitmen dalam organisasi terdiri dari:

#### 1) Karakteristik Pribadi Individu

Terdapat dua kelompok variabel yang mencirikan karakteristik ini. Kelompok pertama adalah aspek demografis yang meliputi jenis kelamin, umur, status dalam pernikahan, pencapaian pendidikan, serta masa kerja dalam organisasi. Kelompok kedua berkaitan dengan disposisi atau kecenderungan individu, yang tercermin dalam aspek kepribadian dan nilai-nilai yang dianut, seperti dorongan untuk mencapai prestasi, sikap dalam bekerja, keinginan untuk menjalin hubungan dengan orang lain, serta bagaimana seseorang memandang kemampuan dirinya sendiri.

Menurut Allen & Mayer (dalam Jufrizen, 2021:20), komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

#### 1) Kualitas Pribadi Individu

Terdapat dua variabel yaitu demografi dan disposisional yang merupakan dua kategori yang terbagi dalam sifat-sifat terhadap kualitas pribadi individu. Tingkat pendidikan, dan lamanya masa kerja adalah beberapa contoh faktor demografi. Sedangkan kepribadian dan nilai-nilai yang dimiliki anggota organisasi, seperti keinginan untuk berhasil, etos kerja yang kuat, kebutuhan untuk terhubung, dan keyakinan pada kemampuan diri sendiri, merupakan contoh dari variabel disposisional.

## 2) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi ini meliputi hal-hal seperti struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara kebijakan disosialisasikan.

## 3) Pengalaman Organisasi

Ini mencakup pekerjaan para anggota dalam organisasi, motivasi dan tingkat kebahagiaan mereka selama berada di sana, dan interaksi antara para anggota dan para pemimpin atau atasan mereka.

### **2.1.3 Pendekatan Terhadap Komitmen Guru**

Menurut Yusuf & Syarif (2018:16) dalam pengembangannya komitmen guru didekatkan dengan beberapa pendekatan, diantaranya:

#### 1) Pendekatan Sikap

Dalam konteks orientasi individu pada organisasi, pendekatan sikap menjadi fokus utama. Penekanannya terletak pada kesetiaan karyawan yang ditunjukkan melalui kesediaannya untuk mendukung dan membantu organisasi dalam upaya mencapai target yang sudah ditentukan.

#### 2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan ini menitikberatkan pada investasi pegawai akan menyebabkan pegawai tersebut terikat pada organisasi. Komitmen seorang pegawai didasari oleh pertimbangan untung rugi, di mana mereka menghitung secara cermat biaya yang mungkin timbul. Mereka mempertahankan komitmennya karena menyadari bahwa konsekuensi finansial dari meninggalkan organisasi bisa jadi lebih besar dibandingkan dengan tetap bertahan.

#### 3) Pendekatan Multidimensi

Pendekatan ini menunjukkan bahwa pegawai mengembangkan dedikasi pada organisasi melalui berbagai bidang atau elemen.

Mengacu pada pemikiran Miner yang dikutip dalam karya Yusuf & Syarif (2018:37), komitmen seorang guru dapat ditinjau dari tiga aspek karakteristik utama. Pertama, adanya kepercayaan yang mendalam terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi. Kedua, munculnya dorongan untuk meningkatkan upaya dan kontribusi dalam kegiatan organisasi. Ketiga, adanya keinginan yang kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Komitmen merupakan faktor penting dalam pelaksanaan tugas, karena tanpanya sulit mencapai hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang memiliki komitmen kuat dalam menjalankan tugasnya, kualitas pekerjaannya cenderung meningkat. Hal ini terjadi karena orang yang berkomitmen biasanya memiliki rasa keterlibatan dan tanggung jawab yang besar terhadap organisasi. Setiap individu yang memutuskan bergabung dengan organisasi membawa berbagai aspek personal seperti aspirasi, kebutuhan, dan pengalaman yang membentuk ekspektasi kerja mereka. Dalam konteks pendidikan, seorang guru perlu memiliki komitmen yang tinggi agar dapat menyelaraskan tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi, serta mampu berkolaborasi dan mencapai prestasi kerja yang maksimal (Triningsih dalam Lubis & Jaya, 2021:15).

#### **2.1.4 Komponen Komitmen Guru**

Allen & Mayer (dalam Idrus, 2022:18) menyatakan tiga elemen/indikator dari komitmen organisasi yaitu: komitmen normatif, afektif, dan kontinu.

- 1) Aspek emosional menjadi inti dari komitmen afektif, yang tercermin melalui ikatan perasaan dan keterikatan batin seorang karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja. Komitmen jenis ini tercermin melalui tiga elemen: ikatan emosional yang kuat, rasa identifikasi diri dengan organisasi, dan tingkat keterlibatan aktif dalam kegiatan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memilih untuk bertahan di organisasi bukan karena terpaksa, melainkan karena adanya keinginan tulus dari dalam diri untuk terus berkontribusi dalam organisasi tersebut.

Komitmen afektif dapat digambarkan sebagai keterikatan emosional yang mendalam antara pegawai dan organisasinya, di mana pegawai mengembangkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap organisasi. Keterikatan ini mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, bersemangat dalam mencapai tujuan bersama, serta memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan posisinya sebagai bagian dari organisasi tersebut.

- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Komitmen kontinu ini didasarkan atas kebutuhan rasional, kebutuhan yang didasari atas untung dan rugi dengan pertimbangan bahwa ada yang perlu dikorbankan bila ingin menetap pada organisasi. Tingginya komitmen kontinu mendorong seorang pegawai untuk bertahan dalam organisasi, bukan karena dorongan emosional, melainkan didasari oleh



kesadaran akan konsekuensi dan kerugian yang mungkin ditanggung jika memutuskan untuk keluar dari organisasi tersebut, dan jika memilih bertahan maka ia akan merasakan putus asa yang dapat mengancam kinerjanya.

- 3) Komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Perasaan ini muncul sebagai bentuk tanggung jawab moral terhadap tempat kerja. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang kuat cenderung mempertahankan posisinya dalam organisasi karena merasa memiliki kewajiban etis dan moral untuk loyal kepada perusahaan yang telah mempekerjakan mereka.

## **2.2 Budaya Sekolah**

### **2.2.1 Konsep Budaya Sekolah**

Secara etimologi budaya atau *culture*, dalam *Oxford Learner's Dictionary* adalah “*the customs and beliefs, art, way of life, and social organization of a particular country or group*” yang berarti budaya merupakan manifestasi dari pola pikir dan akal budi manusia yang tercermin dalam tradisi, kepercayaan, kesenian, dan pola hidup suatu komunitas. Ini mencakup sistem nilai dan kebiasaan yang telah mengakar dalam masyarakat atau kelompok tertentu, yang telah berkembang menjadi norma sosial yang mapan dan relatif sulit berubah karena telah menjadi bagian integral dari identitas kelompok tersebut. Jadi, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar melalui perilaku, nilai, sikap terhadap kehidupan, dan gaya hidup seseorang semuanya dapat dikaitkan dengan budaya.

Istilah sekolah dalam bahasa Indonesia berasal dari bahasa latin, yaitu *skhhole, scola, scolae* atau *skhola* yang bermakna “waktu lapang” atau “waktu senggang”. Bahasa Inggris mengadopsi *schola* menjadi *school*. Dalam *Oxford Learner’s Dictionary*, *school* adalah “*a place where children go to be educated*” yang berarti sebuah tempat dimana anak-anak pergi untuk dididik. Sekolah, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah “institusi atau gedung untuk kegiatan belajar dan mengajar, serta tempat di mana pelajaran diterima dan diberikan.”

Dalam kehidupan anak-anak, sekolah berfungsi sebagai kegiatan di waktu senggang, sementara mereka tetap sibuk bermain dan menikmati masa kanak-kanak, anak-anak bersekolah di waktu luangnya, belajar berhitung, membaca huruf, dan mengenal nilai-nilai (etika) dan keindahan (seni). Sekolah untuk anak-anak dalam kegiatannya didampingi oleh para profesional (guru) yang ahli dengan psikologi anak untuk memberikan anak-anak kesempatan mengembangkan dunianya sendiri melalui pengajarannya yang bervariasi.

Sekolah dapat dianggap sebagai sebuah organisasi, di mana budaya yang ada di dalamnya merupakan budaya organisasi. Willard Waller (dalam Poerwanti & Suwandayani. 2020:107) menyatakan bahwa setiap sekolah memiliki budayanya sendiri, yang merupakan kumpulan kepercayaan, kebiasaan, standar perilaku, dan praktik yang memengaruhi orang-orang yang menghadirinya dan interaksi yang mereka lakukan.

Selanjutnya Short & Greer (dalam Poerwanti & Suwandayani. 2020:107) mendefinisikan budaya sekolah sebagai kombinasi dari keyakinan, kebijakan,

norma, dan kebiasaan yang dapat dihasilkan, diperkuat, dan dipelihara oleh pimpinan serta guru di sekolah.

Sejalan dengan itu, Wahjosumidjo (dalam Setiyati, 2014:203) menyebutkan juga bahwa budaya sekolah merupakan sesuatu yang berkembang sebagai hasil dari nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dan nilai-nilai yang dianut oleh para guru dan staf di sekolah. Proses belajar mengajar yang efektif harus dilaksanakan dalam lingkungan sekolah yang mendukung secara akademik. Raywid (dalam Daryanto & Tarno, 2015:174) menekankan bahwa budaya sekolah merupakan hasil interaksi berbagai komponen sekolah, seperti interaksi sosial, menunjukkan bahwa budaya sekolah juga mencakup komponen yang berkaitan dengan jadwal, kurikulum, demografi, dan kebijakan serta interaksi sosial yang mencerminkan sikap dan perasaan sekolah, seperti keramahan, elit, persaingan dan sebagainya.

Kemudian pendapat lain, Hoy & Miskel (dalam Daryanto & Tarno, 2015:175) dalam terminologi, budaya sekolah diartikan sebagai orientasi kolektif yang mengintegrasikan unit-unit dan menampilkan identitas yang unik.

Dengan merujuk pada berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan sekolah, pendidik, peserta didik, dan anggota masyarakat sekitar semuanya menunjukkan perilaku, kebiasaan, rutinitas, kebiasaan, dan simbol tertentu merupakan bagian dari budaya sekolah.

### **2.2.2 Karakteristik Budaya Sekolah**

Daryanto & Tarno (2015:07) menjelaskan karakteristik budaya sekolah terbagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya sekolah bersifat positif.

Budaya sekolah bersifat positif diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah, karena kinerja sekolah dan kualitas hidup diharapkan memiliki karakteristik yang sehat, dinamis, energik, positif, dan profesional. Budaya sekolah yang positif dan sehat memberikan kesempatan kepada siswa dan staf untuk bekerja secara efektif, efisien, penuh semangat, dengan tingkat vitalitas dan kegembiraan yang tinggi, serta dapat terus berkembang membina iklim sekolah yang positif dengan bekerja sama mewujudkan visi dan tujuan lembaga melalui berbagai program dan kegiatan.

Selain itu dapat pula berupa adanya penghargaan yang diberikan untuk kejuaraan yang diadakan. Oleh karena itu di beberapa sekolah, budaya sekolah yang mendukung mendorong guru untuk berkembang secara profesional, mengambil risiko yang diperhitungkan, dan berkolaborasi (Petterson dalam Hendrik, 2021:23).

2. Budaya sekolah bersifat negatif

Budaya sekolah yang buruk dapat mempersulit peningkatan standar pendidikan. Mereka yang menunjukkan sifat negatif biasanya anarkis, bias, dan mendominasi. budaya sekolah yang buruk berupa perkelahian, tawuran, dan perilaku merusak sekolah lainnya. Untuk mencegah agar sekolah tidak melakukan

perubahan, maka ciri budaya yang merugikan ini harus dikurangi bahkan dihilangkan.

### 3. Budaya sekolah bersifat netral

Budaya sekolah yang tidak menunjukkan kecenderungan tertentu yaitu tidak menguntungkan tetapi juga tidak merugikan sekolah, budaya ini meliputi hal-hal seperti pembuatan seragam guru, pembentukan perkumpulan arisan sekolah, dan hal-hal lain yang tidak menguntungkan dan tidak merugikan sekolah.

Selain itu, Luthan (1995) mengidentifikasi enam komponen utama yang membentuk budaya sekolah:

- 1) *Observed behavioral regularities*, yaitu pola perilaku yang teramati berupa interaksi menggunakan bahasa, istilah, dan ritual yang dipahami bersama oleh komunitas sekolah.
- 2) *Norms*, yang berfungsi sebagai panduan perilaku standar.
- 3) *Dominant values*, merupakan nilai-nilai inti yang wajib dipedomani seluruh warga sekolah.
- 4) *Philosophy*, yaitu filosofi yang terwujud dalam kebijakan-kebijakan yang mencerminkan keyakinan bersama.
- 5) *Rules*, ialah peraturan yang mengikat dan harus dipatuhi untuk mendorong kemajuan sekolah.
- 6) *Organizational climate*, yaitu iklim organisasi yang meliputi suasana, penataan ruang, dan pola komunikasi antarwarga sekolah.

Karakteristik budaya sekolah membentuk sebuah hierarki yang berkembang dari tingkat dasar hingga kompleks. Hal ini menciptakan pemahaman

kolektif di antara anggota organisasi tentang cara kerja sistem, prosedur operasional, dan standar perilaku yang diharapkan. Keseluruhan elemen ini kemudian membangun suatu gambaran utuh tentang budaya yang diimplementasikan dalam konteks sekolah tersebut.

Selanjutnya Lickona (dalam Huda, dkk. 2021:521) mengatakan bahwa terdapat 6 karakteristik budaya sekolah yang baik, yaitu: 1) Kepala sekolah harus menunjukkan kepemimpinan moral dan akademik, 2) Setiap orang di sekolah harus menjunjung tinggi budaya disiplin, 3) Semua warga sekolah harus merasakan perasaan memiliki yang kuat, 4) Menerapkan pendekatan kepemimpinan yang demokratis dan mendorong rasa tanggung jawab di kalangan guru dan siswa, 5) Menunjukkan sikap yang adil dan toleran kepada semua warga sekolah dan siswa tanpa terlibat prasangka antarkelompok, 6) Sekolah memiliki kekuatan untuk mendorong perkembangan moral dan mengatasi dilema moral siswa.

### **2.2.3 Indikator Budaya Sekolah**

Menurut Djemari (dalam Barnawi, 2013:67-68) budaya sekolah memiliki indikator berdasarkan sifat yang dimilikinya dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Bernilai strategis. Yaitu budaya yang memiliki dampak signifikan pada kehidupan sekolah. Memberi kesempatan kepada siswa untuk bekerja secara efektif, patuh, dan tertib adalah salah satu contohnya.
- 2) Memiliki daya ungkit. Yaitu budaya dengan kemampuan menggerakkan orang akan dapat menginspirasi semua warga sekolah untuk mencapai potensi penuh mereka yang akan mengarah pada peningkatan kinerja guru

dan peningkatan semangat siswa untuk belajar. Misalnya, jika prestasi akademik dilengkapi dengan remunerasi yang pantas, imbalan yang proporsional, dan jumlah tugas yang seimbang maka prestasi akademik dapat meningkat. Semangat belajar siswa juga akan tumbuh jika mendapat pengakuan yang layak dari guru, adanya kelengkapan sarana dan prasarana, serta mendapat penghargaan dan layanan yang memadai.

- 3) Berpeluang sukses. Yaitu budaya dengan mobilitas dan daya ungkit yang besar adalah budaya yang memiliki potensi untuk berkembang. Ini krusial untuk membangun rasa pencapaian dan kompetensi dalam melakukan tugas. Misalnya, Budaya senang membaca. Siswa yang memiliki kebiasaan membaca akan lebih memiliki pengetahuan tentang berbagai topik yang mereka pelajari di sekolah. Begitu pula dengan para guru, yang meningkatkan taraf pemahaman dan pengetahuannya.

Spahier & King (dalam Agustina, 2018:215) menyatakan bahwa ada tiga model budaya sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya sekolah birokratis (*bureaucratic school culture*).

Budaya yang mengutamakan instruksi dari atasan merupakan salah satu contoh model budaya sekolah ini. Guru lebih patuh dan taat pada kebijakan sekolah karena adanya peraturan dan ketentuan oleh atasan. Semua orang harus mengikuti ketentuan dan peraturan yang ditetapkan oleh atasannya, sehingga guru kurang bisa berinteraksi dengan orang tua dan masyarakat.

2. Budaya sekolah yang beracun (*toxic school culture*).

Konsep budaya sekolah yang tidak sehat ini menempatkan siswa sebagai sumber masalah, bukan sebagai pihak yang perlu mendapat layanan pendidikan yang baik. Pola pikir seperti ini sering memicu tindakan kekerasan dari guru kepada siswa, yang kasusnya semakin banyak terungkap belakangan ini. Mirip dengan sistem birokrasi yang kaku, budaya sekolah yang toksik ini cenderung membatasi ruang partisipasi guru dalam menyelesaikan permasalahan di lingkungan sekolah.

3. Budaya sekolah kolaboratif (*collegial school culture*).

Yaitu suatu bentuk budaya sekolah yang menghargai dan mengakui kontribusi dan bantuan semua pihak, berbeda dengan dua budaya sekolah sebelumnya. Komunikasi yang efektif dan kejujuran dapat terjadi di antara warga sekolah. Oleh karena itu, partisipasi semua anggota sekolah sangat dihargai dalam perumusan kebijakan sekolah dan proses pengambilan keputusan.

Sementara itu menurut (Sembiring, 2012:73-77) dimensi atau ciri budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai yang paling tinggi adalah keimanan dan ketakwaan, yang membawa sejauh mana pemimpin organisasi mengajak bawahannya untuk beribadah dan menaati Tuhan Yang Maha Esa sebagai penciptanya, setia kepada Tuhan Yang Maha Esa dan organisasinya, saling menghormati dan menolong, terutama pada golongan yang lemah, jujur, netral, setia kepada



pemerintah yang sedang berkuasa, dan menjadi teladan baik di dalam maupun di luar organisasi.

- 2) Profesionalisme, yang meliputi :
  - a) Akuntabilitas, yaitu kemampuan dan kemauan untuk menjelaskan keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya.
  - b) Transparan dalam arti semua aspek organisasi bersifat terbuka dan transparan, disiplin dalam arti semua hukum dan peraturan dipatuhi, dan bersedia dan mampu berintegrasi secara internal dan eksternal dalam arti organisasi bersatu untuk melayani, mengatur, dan memberdayakan masyarakat.
  - c) Pemanfaatan dan penggunaan keuangan negara yang melimpah secara efektif dan efisien serta lebih berfokus pada kepentingan masyarakat.
- 3) Orientasi komunitas (masyarakat), yaitu sejauh mana organisasi mengutamakan kebutuhan komunitas, yang meliputi:
  - a) Layanan, yang mengacu pada sejauh mana organisasi bersedia dan mampu menawarkan layanan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Layanan Minimal (SLM) untuk memenuhi kebutuhan komunitas.
  - b) Regulasi dalam arti bahwa kelompok tersebut menertibkan izin untuk mencegah potensi perselisihan antar masyarakat.
  - c) Organisasi menggunakan inisiatif pengembangan yang didasarkan pada potensi dan kapasitas masyarakat untuk memberdayakan masyarakat.

- d) Responsif secara organisasi berarti organisasi menyadari keluhan masyarakat dan mencari solusi lain.
  - e) Kesejahteraan organisasi dilihat melalui sudut pandang pengembangan manusia, yang mencakup spiritualitas masyarakat serta aspek pendidikan, kesehatan, dan daya beli.
  - f) Organisasi mempertimbangkan aspirasi masyarakat dan menawarkan kesempatan bagi keterlibatan masyarakat dalam bidang pembangunan, pemerintahan, dan kemasyarakatan.
  - g) Menghargai anggota masyarakat atas peran mereka yang berprestasi dalam berbagai profesi.
  - h) Organisasi secara konsisten menjalankan peran pengawasan dalam kehidupan masyarakat, yang mencakup mengidentifikasi apa yang salah daripada membuat kesalahan untuk menegakkan ketertiban. Penegakan hukum dilakukan secara seragam, tanpa memandang status jika terjadi pelanggaran peraturan dalam kehidupan masyarakat.
- 4) Orientasi kinerja, yang mengacu pada seberapa baik anggota organisasi melaksanakan tugas dan tanggung jawab utama mereka dengan tekun dan bersemangat serta tanpa menunda-nunda pekerjaan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang telah ditetapkan. Orientasi kerja meliputi:
- a) Adanya beban kerja yang dilaksanakan melalui pencapaian sasaran kerja yang terukur secara kuantitas.

- b) Kualitas mengacu pada mutu upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi masalah masyarakat.
- c) Pencapaian kerja organisasi dievaluasi secara rutin dan tidak memihak.
- d) Orientasi kesejahteraan pegawai, yang meliputi jaminan pensiun, gaji, perlakuan yang seimbang terhadap pegawai, jaminan resiko kerja, dan pengembangan karier secara berkala.

Berbagai karakteristik budaya sekolah dapat dijadikan indikator untuk membangun lingkungan sekolah yang kondusif. Implementasinya membutuhkan pendekatan holistik, semua bagian memerlukan interaksi satu sama lain dan tidak dapat berfungsi secara individual secara terpadu dan sinergis. Hal ini penting untuk menciptakan suatu budaya sekolah yang komprehensif dan terintegrasi dengan baik.

#### **2.2.4 Fungsi Budaya Sekolah**

Azan, dkk. (2021:10) Menjelaskan peran budaya sekolah sangat penting karena menjadi landasan identitas sebuah sekolah, menjaga kelestariannya agar budaya sekolah terpelihara dengan baik, serta mampu menunjukkan sikap dan perilaku positif yang sesuai dengan perkembangan zaman.

Setiap sekolah memiliki keunikan tersendiri melalui budayanya, yang menjadi pembeda dan keunggulan kompetitif dalam persaingan antar institusi pendidikan. Selain berfungsi sebagai sarana pengembangan akademik, budaya sekolah berperan penting dalam membangun kepercayaan publik. Hal ini membuat orang tua semakin yakin untuk memilih sekolah tersebut sebagai tempat

pendidikan anak mereka. Lebih dari itu, budaya sekolah mendorong institusi pendidikan untuk terus berinovasi dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

Sekolah yang maju pasti memiliki fungsi budaya sekolahnya, budaya sekolah harus dijalankan sesuai dengan fungsi dan kaedah yang berlaku sehingga sekolah akan dipenuhi oleh para calon siswa-siswi, budaya sekolah juga merupakan bentuk daya tarik dalam menuntut ilmu.

### **2.2.5 Identifikasi Budaya Sekolah**

Sebagai salah satu bentuk budaya organisasi, sekolah memiliki pola budaya tersendiri yang berasal dari keseluruhan sistem. Visi, misi, dan proses pendidikan berkelanjutan yang menuntut adanya aspek atau komponen sekolah tidak dapat dipisahkan dari corak budaya sekolah.

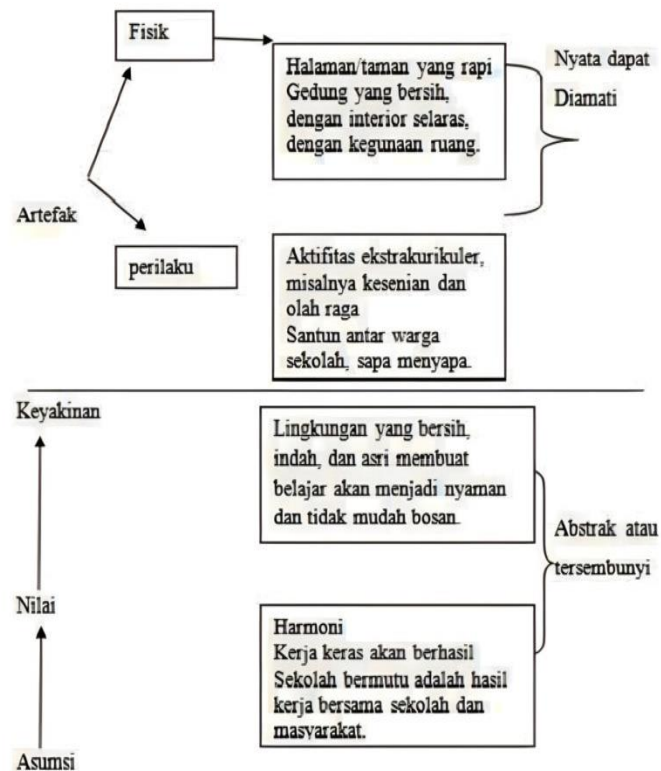
Menurut Hendrik (2021:25), ada dua komponen budaya sekolah, yaitu yang dapat diamati dan yang tidak dapat diamati. Budaya sekolah yang tidak dapat diamati terbagi menjadi dua kategori, yaitu nilai-nilai dan asumsi dasar. Budaya sekolah yang dapat diamati juga disebut sebagai artefak. Penjelasan kedua komponen tersebut sebagai berikut.

1. Artefak merupakan komponen budaya sekolah yang berasal dari norma perilaku umum di antara semua anggota warga sekolah. Meskipun terjadi pergantian pada kepala sekolah, staf, guru, dan siswa, warga sekolah telah menganut norma tersebut dari satu generasi ke generasi berikutnya. Ada dua jenis artefak yaitu perilaku dan fisik. Fisik menunjukkan barang atau produk yang ditemukan di ruang kelas, halaman, dan gedung. Di sisi lain,

perilaku menunjukkan kegiatan yang berhubungan dengan sekolah termasuk adat tradisi, kegiatan rutin, dan upacara.

2. Asumsi dasar dan nilai-nilai fundamental, aspek-aspek budaya sekolah ini terletak dalam kehidupan bersama dan tidak dapat diamati (secara abstrak). Nilai-nilai dikaitkan dengan hal-hal seperti ketertiban, aturan, kualitas, disiplin, dan toleransi yang tidak bertentangan dengan moralitas. Sebaliknya, asumsi-asumsi dasar dikaitkan dengan gagasan-gagasan yang diyakini sudah ada oleh warga sekolah.

Seperti halnya lapisan budaya pada umumnya, perwujudan budaya sekolah menurut Departemen Pendidikan Nasional (2001:20) dibagi menjadi dua lapisan. Lapisan pertama bersifat kasat mata dan mencakup hal-hal seperti arsitektur, tata ruang, kebiasaan, rutinitas, slogan, logo, ritual, gambar, tanda, dan sebagainya. Lapisan kedua, hal-hal seperti norma perilaku penghuni sekolah yang tidak dapat diamati. Hal ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Ilustrasi budaya sekolah//Sumber:Depdiknas 2001

## 2.3 Kepuasan Kerja Guru

### 2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Secara etimologi kepuasan berasal dari kata “puas” yang berarti merasa senang. Dalam *Oxford Learner’s Dictionary*, kepuasan adalah *satisfaction*: “the good feeling that you have when you have achieved something or when something that you wanted to happen does happen” yang berarti perasaan baik yang individu miliki ketika individu tersebut telah mencapai sesuatu atau sesuatu yang individu inginkan tercapai. Kamus Besar Bahasa Indonesia menjelaskan kepuasan sebagai

situasi yang menciptakan perasaan puas, kebahagiaan, dan ketenangan setelah mencapai sesuatu”.

Kerja dalam *Oxford Learner's Dictionary* adalah *Job*: “*to do something that involves physical or mental effort*” yang berarti melakukan sesuatu yang melibatkan upaya fisik atau mental. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kerja adalah “kegiatan melakukan sesuatu”. Usaha yang disebut kerja dilakukan oleh seseorang, baik secara individu maupun dalam kelompok, untuk menciptakan bproduksi atau memberikan layanan.

Aktivitas bekerja memiliki makna yang mendalam sebagai sarana pemenuhan kebutuhan hidup, baik untuk kehidupan duniawi maupun spiritual. Esensi bekerja tidak semata-mata untuk mendapatkan penghasilan, tetapi merupakan wujud ketaatan terhadap perintah Tuhan dalam menghadirkan manfaat bagi sesama. Melalui pekerjaan, seseorang dapat mengumpulkan beragam pengalaman berharga dan motivasi untuk terus berkembang. Hal ini mendorong setiap individu untuk menunjukkan performa yang lebih baik dari waktu ke waktu, mengembangkan etos kerja yang tinggi, meningkatkan kreativitas, serta memiliki kesiapan dalam menghadapi berbagai tantangan di era modern.

Menurut Locke (dalam Idrus, 2022:32) Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang baik atau rasa senang yang timbul akibat penilaian individu terhadap pekerjaannya atau pengalamannya dalam bekerja. Beberapa ahli memberikan pengertian tentang kepuasan kerja sebagai berikut

- 1) Menurut Gibson (1985:106), kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh cara pandangnya terhadap pekerjaan tersebut.
- 2) Menurut Robbins (2003:78), Kepuasan kerja mencerminkan sikap total seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perbedaan antara imbalan yang mereka terima dan yang seharusnya mereka dapatkan.
- 3) Kepuasan kerja didefinisikan oleh Robert Kreitner dan Angelo Konicki (2005:271) sebagai reaksi emosional atau kemandirian terhadap beberapa bagian pekerjaan.

Menurut Steve M. Jex (dalam Paparang, 2021:120) mendefinisikan Kepuasan kerja merupakan keterkaitan sikap pekerja terhadap suatu pekerjaannya. Sebagai ukuran perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan suasana kerjanya. Pola pikir ini terwujud dalam aspek perilaku dan kognitif. Keyakinan tentang pekerjaan dan keadaan membentuk komponen kognitif kepuasan kerja.

Selanjutnya dijelaskan oleh Umar (dalam Nabawi, 2019:174) kepuasan kerja adalah persepsi dan penilaian individu terhadap pekerjaannya, khususnya berkenaan dengan keadaan kondisi kerja, terpenuhi atau tidaknya harapan, keinginan, dan kebutuhan mereka. Kepuasan kerja bukanlah bentuk dari seberapa seseorang bekerja tetapi tingkat ketekunan, kerja keras, atau keterampilan individu dalam pekerjaannya.

Diperkuat kembali oleh Sunyoto (dalam Nabawi, 2019:174) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan karakteristik pribadi yang bervariasi. Hal ini bergantung pada nilai yang dimiliki masing-masing individu, karena setiap



orang itu unik, tingkat kepuasan yang lebih tinggi dialami ketika lebih banyak komponen pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, dan begitu pula sebaliknya.

Dari defenisi-defenisi diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap pegawai terhadap imbalan yang diterima dari organisasi sebagai hasil dari pekerjaan yang telah mereka lakukan. Apabila pekerjaan yang mereka kerjakan menyenangkan maka akan menimbulkan rasa puas karena terpenuhinya kebutuhan yang memadai, dan sebaliknya jika pekerjaan tidak sesuai maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan.

### **2.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Gunz & Gunz (dalam Idrus, 2022:36), menjelaskan ada enam perspektif utama dalam teori kepuasan kerja, yang semuanya bertujuan untuk memahami faktor-faktor mendasar yang berkontribusi terhadap kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Orientasi ini mengeksplorasi berbagai aspek pengalaman individu dan mempelajari proses yang membentuk kepuasan kerja mereka secara keseluruhan, diantaranya :

#### 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Locke (1989:216), mengemukakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya bergantung pada kesenjangan yang dirasakan antara apa yang telah mereka capai dan apa yang mereka inginkan. Jumlah karakteristik pekerjaan yang diinginkan mengacu pada jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan individu. Ketika tidak ada kesenjangan antara keadaan yang diharapkan dan keadaan yang aktual, maka

orang tersebut akan mengalami kepuasan. Namun, jika kekurangan semakin besar dan faktor yang diinginkan semakin signifikan, maka tingkat ketidakpuasan akan semakin tinggi. Sebaliknya, jika individu menerima lebih banyak faktor yang berkaitan dengan pekerjaan daripada persyaratan minimum, seperti tambahan upah atau jam kerja yang lebih lama, kelebihan tersebut dapat menimbulkan kepuasan, asalkan sesuai dengan jumlah yang diinginkan.

Menurut Proter (1992:114), kepuasan dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kuantitas atau tingkat sesuatu saat ini dan apa yang dianggap cukup. Konsep ini selaras erat dengan model Locke (1989), tetapi Proter menyarankan bahwa Locke seharusnya lebih menekankan gagasan keadilan daripada hanya berfokus pada kebutuhan sebagai faktor penentu untuk berbagai aspek terkait pekerjaan yang disukai individu.

Kesimpulannya, teori perbedaan menyoroti pentingnya kesenjangan antara kondisi yang diinginkan dan kenyataan yang sebenarnya. Namun, jika kondisi yang diinginkan sesuai dengan apa yang sebenarnya diperoleh dan segala kekurangannya terpenuhi, individu akan mengalami kepuasan.

## 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini beroperasi berdasarkan asumsi bahwa keinginan untuk mendapatkan perlakuan yang adil di lingkungan kerja menjadi pendorong motivasi individu. Itu dirumuskan oleh Adam dan dapat dilihat sebagai turunan dari teori perbandingan sosial. Elemen kunci dari teori ini meliputi input, hasil, orang bandingan dan keadilan, dan persepsi ketidakadilan.

Pertama input, mengacu pada sumber daya atau kualitas berharga yang dibawa seseorang ke pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha yang diberikan, jam kerja, dan peralatan pribadi yang digunakan.

Kedua hasil, adalah imbalan atau manfaat yang diperoleh pekerja dari pekerjaannya, termasuk upah, tunjangan tambahan, simbol status, pengakuan, dan peluang untuk sukses atau ekspresi diri.

Ketiga orang bandingan, mengacu pada individu atau kelompok terhadap siapa pekerja mengevaluasi rasio input dan hasil mereka. Perbandingan ini dapat dilakukan dengan seseorang di posisi yang sama atau di tempat kerja yang berbeda. Jika pekerja menganggap perbandingan itu adil, mereka akan mengalami kepuasan. Namun, jika perbandingan tersebut menunjukkan ketidakseimbangan atau situasi yang tidak menguntungkan, pekerja akan merasa tidak puas.

Keempat ketidakadilan, dalam konteks ini, merupakan faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan kerja. Itu terjadi ketika ada situasi yang tidak setara, dan itu berfungsi sebagai motivasi bagi individu untuk mencari keadilan dan keadilan di lingkungan kerjanya.

Kesimpulannya, teori keadilan ini menganggap kepuasan individu dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang keadilan dalam penghargaan yang mereka terima. Pemerataan didefinisikan sebagai rasio antara input (seperti tingkat pendidikan, pengalaman mengajar, jam yang dihabiskan untuk mengajar, dan usaha yang diinvestasikan di sekolah) dan output (seperti gaji, penghargaan, promosi) dibandingkan dengan guru lain dengan input dan output yang serupa, baik dalam sekolah yang sama atau lintas sekolah yang berbeda.

### 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Herzberg memperkenalkan teori ini pada tahun 1959, yang menjelaskan dua faktor berbeda yang berkontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini dikenal sebagai faktor motivasi, juga disebut sebagai pemuas atau motivasi intrinsik, dan faktor pemeliharaan, juga dikenal sebagai motivasi ekstrinsik atau ketidakpuasan. Faktor motivasi adalah faktor yang mendorong individu dari dalam dan berasal dari kondisi intrinsik. Mereka termasuk prestasi, pengakuan dari orang lain, tanggung jawab, peluang untuk maju, sifat pekerjaan itu sendiri, dan potensi untuk pengembangan karir.

Faktor pemeliharaan, di sisi lain, berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar yang diperlukan untuk menjaga kesejahteraan, kedamaian, dan kesehatan karyawan. Ini juga disebut sebagai sumber ketidakpuasan, karena memenuhi kebutuhan tingkat rendah dan berhubungan dengan faktor ekstrinsik. Faktor-faktor tersebut meliputi kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, kualitas pengawasan teknis, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Kesimpulannya, teori dua faktor berpendapat adanya faktor motivasi yang menumbuhkan emosi positif dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja, serta faktor pemeliharaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja terutama berasal dari motivasi intrinsik dan sifat pekerjaan itu sendiri, sedangkan ketidakpuasan terutama terkait dengan pemenuhan kebutuhan organisasi dan mempertahankan karyawan dalam organisasi, serta faktor yang terkait dengan lingkungan kerja.

Ketika guru puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, yang berfungsi sebagai kekuatan motivasi bagi mereka untuk melakukan yang terbaik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja kurang, dapat menyebabkan ketidakhadiran, hasil kerja di bawah standar, penurunan semangat, dan prestasi yang lebih rendah. Kepuasan guru bergantung pada persepsi bahwa diskrepansi antara kondisi yang diinginkan dan kondisi yang ada dapat dijembatani. Itu juga bergantung pada penerimaan imbalan yang selaras dengan upaya dan biaya yang diinvestasikan oleh individu. Selain itu, adanya faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (*satisfiers*) cenderung memiliki dampak yang lebih signifikan daripada faktor-faktor yang memicu ketidakpuasan kerja (*dissatisfiers*).

#### 4) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Adam mengembangkan teori ini pada tahun 1960, menyoroti berbagai komponen teori keseimbangan, antara lain:

Masukan (*Input*), Ini adalah sumber daya atau kualitas yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka, seperti pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, barang-barang pribadi, dan jumlah jam kerja. Hasil (*Outcome*), Ini adalah penghargaan atau manfaat yang diterima dan dirasakan karyawan, seperti upah, tunjangan tambahan, simbol status, dan peluang untuk berprestasi atau ekspresi diri. Orang Pembanding (*Comparison*), Ini mengacu pada karyawan dalam organisasi yang sama atau seseorang dari organisasi berbeda yang dibandingkan dengan individu tersebut. *Equity-in-Equity*, ini merupakan teori yang menyatakan bahwa karyawan merasa puas atau tidak puas dalam suatu

organisasi berdasarkan perbandingan antara rasio input dan hasil mereka dengan rasio orang lain.

#### 5) Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut Mangkunegara (2005:121), teori kepuasan kerja pegawai berkisar pada pemenuhan kebutuhannya. Dalam perspektif ini, seorang pegawai akan mengalami kepuasan ketika kebutuhannya terpenuhi secara memadai. Tingkat kepuasan pegawai meningkat karena kebutuhan mereka terpenuhi ke tingkat yang lebih besar. Sebaliknya, jika kebutuhannya tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

#### 6) Teori Pandangan Kelompok Sosial

Mangkunegara (2005:121) mengemukakan bahwa teori kepuasan kerja pegawai tidak semata-mata didasarkan pada pemenuhan kebutuhan tetapi sangat dipengaruhi oleh cara pandang dan pendapat kelompok acuan. Teori ini menekankan pentingnya kelompok sosial atau titik referensi yang digunakan karyawan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi diri dan lingkungan kerjanya. Kelompok referensi ini memainkan peran penting dalam membentuk persepsi dan penilaian karyawan mengenai tingkat kepuasan kerja mereka.

### **2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Harold E. Burt (dalam Fortuna, 2016:371) menguraikan berbagai faktor yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja:

- 1) Unsur hubungan karyawan, seperti:
  - a) Hubungan pimpinan-bawahan.
  - b) Keadaan tempat kerja dan aspek fisik.

- c) Interaksi sosial antar rekan kerja.
  - d) Sugesti dari rekan kerja.
  - e) Situasi di tempat kerja dan emosi.
- 2) Faktor individu, terutama yang berkaitan dengan sikap terhadap pekerjaan seseorang, usia bekerja, dan jenis kelamin.
  - 3) Faktor eksternal, termasuk keadaan keluarga, kegiatan rekreasi, dan pendidikan pegawai (pelatihan, peningkatan jabatan, dan lain sebagainya).

Robbins (dalam Paparang, et al. 2021:120) menyatakan sejumlah faktor memengaruhi kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, antara lain sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan yang melelahkan secara mental.
- 2) Insentif yang tepat.
- 3) Dorongan di tempat kerja.
- 4) Rekan kerja yang sportif.

Luthans (dalam Umar, 2005:36) mengemukakan bahwa erdapat lima faktor yang berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja:

- 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah

Sumber ketidakpuasan kerja yang paling umum adalah gaji dan penghasilan, yang berdampak signifikan pada pekerjaan. Salah satu faktor yang memengaruhi persepsi seseorang tentang pendapatan yang sesuai adalah gaji yang diterima oleh orang lain yang menduduki posisi yang sama. Kemungkinan seseorang untuk membandingkan dirinya secara

sosial dengan orang lain yang berprofesi sama di luar organisasi meningkat seiring dengan tingkat pendidikan dan profesionalisme mereka. Selain itu, tuntutan dan cita-cita seseorang akan memengaruhi tingkat kepuasan mereka terhadap gaji yang mereka terima. Seseorang akan lebih puas jika penghasilannya cukup untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dan keluarganya daripada apabila penghasilannya tidak memadai untuk mendukung kehidupan yang layak (Goodman dalam Wexley & Yuki, 2003:150-151).

2) Pekerjaan itu sendiri

Orang-orang biasanya lebih menyukai pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, kebebasan, dan umpan balik atas kinerja mereka. Pekerjaan menjadi lebih sulit karena sifat-sifat tersebut. Kebosanan muncul dari pekerjaan yang tidak cukup sulit, tetapi ketidakpuasan dan rasa gagal juga dapat muncul dari posisi yang terlalu menantang.

3) Promosi pekerjaan

Seorang pekerja menerima promosi saat mereka naik jabatan dari satu posisi ke posisi lain dengan tanggung jawab yang lebih besar dan tingkat organisasi yang lebih tinggi. Pekerja yang dipromosikan biasanya memiliki lebih banyak tanggung jawab, keterampilan, dan tuntutan.

4) Pengawasan (supervisi)

Bagian penting dari manajemen adalah pengawasan. Anggota organisasi secara langsung dipengaruhi oleh supervisi, yang memengaruhi cara para



pekerja menjalankan tugas. Pekerja senang memiliki supervisi yang bersedia bekerja sama dengan bawahan dan melakukan pengawasan yang transparan dan adil.

5) Rekan kerja

Keterlibatan sosial diperlukan bagi orang-orang di tempat kerja. Akibatnya, memiliki rekan kerja yang cerdas dan mudah bergaul dapat meningkatkan kepuasan dalam kerja.

Kreitner dan Kinicki (dalam Triana, 2015:110) menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*).

Pekerjaan yang memberikan para pekerja kesempatan untuk memenuhi kebutuhan mereka akan meningkatkan kepuasan pekerja.

2) Perbedaan (*Discrepancies*).

Salah satu jenis pemenuhan harapan adalah kepuasan. Perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diterima seseorang dari pekerjaan mereka ditunjukkan dalam pemenuhan harapan. Orang tersebut tidak akan puas jika harapan mereka lebih tinggi daripada apa yang mereka dapatkan. Di sisi lain, jika orang mendapat keuntungan dari harapan ini, mereka akan bahagia.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*).

Keyakinan bahwa pekerjaan seseorang akan memenuhi nilai-nilai pribadi yang signifikan untuk menghasilkan kepuasan.

4) Keadilan (*Equity*).

Tingkat perlakuan yang adil terhadap seseorang di tempat kerja juga memengaruhi tingkat kepuasan mereka.

5) Komponen genetik (Genetic components).

Ciri-ciri pribadi atau genetik didasarkan pada gagasan bahwa sifat dan faktor genetik memiliki peran dalam kepuasan kerja. Ini menyiratkan bahwa perbedaan individu yang stabil memiliki peran yang sama dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan aspek-aspek di tempat kerja.

#### **2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Guru**

Lubis & Jaya (2021:127) mengatakan tingkat kepuasan dalam bekerja tercermin melalui respon emosional yang bersifat subjektif, yang dapat berupa perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja juga terbentuk dari bagaimana seseorang memandang berbagai aspek di lingkungan kerjanya, termasuk cara atasan memimpin, kebijakan yang berlaku, interaksi dalam tim kerja, suasana tempat bekerja, serta berbagai benefit yang diterima. Semua elemen tersebut berperan penting dalam membentuk tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Aspek kepuasan kerja meliputi pekerjaan yang sebenarnya, kompensasi, prospek untuk maju, supervisi, dan keakraban antar rekan kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja seorang guru akan meningkat seiring dengan hasil evaluasi terhadap lingkungan kerjanya, dan hal ini akan berdampak lebih lanjut terhadap dedikasinya terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen menunjukkan ikatan psikologis dengan organisasi. Orang-orang bertahan di suatu organisasi karena mereka memilih untuk melakukannya. Dedikasi yang dilakukan ini menunjukkan keterlibatan emosional dan mental

orang-orang terhadap organisasinya. Orang-orang dengan tingkat komitmen yang tinggi akan melihat diri mereka lebih terlibat dan merasa senang menjadi bagian dari organisasi.

Byars (dalam Lubis & Jaya 2021:128) menjelaskan posisi kepuasan kerja terhadap komitmen adalah emosi positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap aspek-aspek pekerjaannya, seperti gaji, kesempatan untuk maju (promosi), pengawasan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri, beserta indikator-indikatornya berupa kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan, bekerja tanpa memandang waktu, bekerja tanpa mengharapkan imbalan, kebanggaan, dan tanggung jawab.

Hal ini dapat dikaitkan dengan guru sebagai pelaksana lapangan di dalam organisasi sekolah. Tingkat kepuasan guru terhadap pekerjaannya akan berdampak signifikan terhadap keberhasilan siswa dalam belajar di sekolah. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong guru untuk melaksanakan tugasnya dengan serius, penuh tanggung jawab, antusias, dan motivasi yang tinggi. Hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi pengunduran diri, yang semuanya membantu organisasi sekolah mencapai tujuannya. Di sisi lain, hal-hal tersebut tidak akan terjadi jika guru tidak puas dengan pekerjaannya.

Koster (dalam Lubis & Jaya, 2021:130) menyatakan bahwa kepuasan guru berhubungan dengan perasaan mereka secara keseluruhan tentang berbagai aspek, yang meliputi:

- 1) Sumber daya pendidikan, kepuasan dipengaruhi oleh ketersediaan dan kualitas sumber daya yang mendukung proses belajar mengajar.
- 2) Proses belajar mengajar, kepuasan dipengaruhi oleh efektivitas dan keterlibatan yang dialami dalam kegiatan belajar mengajar.
- 3) Prestasi sekolah, kepuasan terkait dengan keberhasilan dan prestasi sekolah secara keseluruhan, termasuk prestasi akademik dan pengakuan.
- 4) Penghasilan dan penghargaan, kepuasan dipengaruhi oleh keadilan dan kecukupan kompensasi finansial dan penghargaan yang diterima untuk layanan pengajaran.
- 5) Kebebasan untuk terlibat dalam kegiatan, kepuasan dipengaruhi oleh tingkat otonomi dan kebebasan yang dimiliki guru dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya dan menerapkan metode pengajaran yang kreatif dan inovatif.

Menurut Usman (dalam Lubis & Jaya, 2021: 131), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, yaitu:

- 1) Penghargaan layanan, kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengakuan dan penghargaan yang diterima atas layanan pengajaran yang diberikan.
- 2) Rasa aman, kepuasan terkait dengan perasaan keamanan dan stabilitas kerja dalam profesi guru.
- 3) Pengaruh interpersonal, kepuasan dipengaruhi oleh interaksi positif dan hubungan dengan kolega, administrator, dan siswa.

- 4) Kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja dipengaruhi oleh aspek fisik dan psikososial lingkungan kerja, termasuk faktor-faktor seperti beban kerja, fasilitas, dan iklim organisasi.
- 5) Peluang untuk pengembangan dan peningkatan diri, kepuasan terkait dengan ketersediaan peluang untuk pertumbuhan profesional, peningkatan keterampilan, dan kemajuan karir dalam profesi mengajar.

#### **2.4 Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Kajian mengenai temuan-temuan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti yang relevan, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Safrijal (2021) Universitas Sains Cut Nyak Dhien yang berjudul “Pengaruh Budaya Sekolah Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Guru”. Penelitian ini dilaksanakan dengan dua sasaran utama yaitu menganalisis dan memaparkan pengaruh kultur sekolah serta dampak kecerdasan emosional terhadap tingkat komitmen guru pada organisasi. Metodologi yang diterapkan berbasis pada pendekatan kuantitatif, memanfaatkan metode path analysis dengan penerapan teknik analisis data inferensial. Subjek penelitian mencakup populasi sebanyak 301 tenaga pengajar SMA yang bertugas di Kota Langsa, dengan pengambilan sampel sejumlah 169 guru melalui metode stratified proporsional random sampling. Untuk mengumpulkan data, digunakan instrumen seperti angket atau kuesioner. Hasil analisis penelitian mengungkapkan dua temuan penting. Pertama, terdapat pengaruh positif dan bermakna dari kultur sekolah terhadap

komitmen guru pada organisasi, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi 0,242 dan memberikan sumbangan efektif sebesar 5,8%. Kedua, aspek kecerdasan emosional terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi para guru, dengan nilai koefisien korelasi mencapai 0,173 dan berkontribusi sebesar 2,9%.

Adapun persamaan dalam penelitian adalah terletak pada kedua variabel yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja dimana sama-sama membahas kedua variabel tersebut. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan kecerdasan emosional, sedangkan pada penelitian yang dilakukan mencari pengaruh budaya sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen guru.

- 2) Studi yang dilaksanakan Afriadi, F., dkk (2023) dari Universitas Terbuka mengkaji "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Komitmen Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Tampan Pekanbaru". Penelitian ini didasari oleh fenomena rendahnya komitmen guru yang tercermin dari peningkatan angka mutasi dalam lima tahun terakhir dan tingginya tingkat ketidakhadiran guru. Penelitian mengadopsi metode survei dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan 72 responden yang dipilih dari total populasi 89 guru yang tersebar di lima sekolah dasar negeri di Kecamatan Tampan. Pemilihan sampel menggunakan teknik proporsional stratified random sampling dengan mengambil 5% dari populasi. Untuk mengumpulkan data, digunakan instrumen seperti angket dan dokumentasi. Hasil analisis mengungkapkan bahwa faktor lingkungan

kerja, kepuasan kerja, dan motivasi memberikan dampak positif terhadap komitmen guru SD Negeri di Kecamatan Tampan, Pekanbaru. Teridentifikasi bahwa faktor yang paling utama dalam memengaruhi tingkat komitmen guru adalah kondisi lingkungan kerja dan tingkat kepuasan kerja.

Persamaan pada penelitian yaitu terletak pada teknik pengambilan sampel yaitu sama-sama menggunakan teknik skala pengukuran berupa skala likert. Perbedaannya yaitu terletak pada banyaknya jumlah variabel. Lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen guru merupakan empat variabel dalam penelitian Afriadi, F., Dkk (2023). Sedangkan tiga variabel yang termasuk dalam penelitian ini adalah budaya sekolah, kebahagiaan kerja, dan komitmen guru.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, R., dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Spbu Di Kabupaten Rokan Hilir”. Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpulan data untuk penelitian ini. Sebanyak 49 kuesioner dibagikan kepada responden. Analisis deskriptif, uji kelayakan kuesioner, uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinearitas, uji koefisien determinasi, dan Analisis Jalur dengan Smart PLS semuanya digunakan dalam teknik analisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi. Di sisi lain, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, begitu pula gaya kepemimpinan yang

juga berkontribusi secara signifikan. Namun, kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi. Selain itu, motivasi tidak dianggap sebagai faktor yang signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Terakhir, kepuasan kerja tidak diakui sebagai faktor signifikan yang memengaruhi kinerja.

Persamaan pada penelitian yaitu kedua penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya sekolah memengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya, terletak di lokasi penelitian dan jumlah variabel yang disertakan. Budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan merupakan lima variabel penelitian dalam penelitian Hidayat, R., dkk. (2018). Sedangkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga variabel yaitu budaya sekolah, kepuasan kerja, dan komitmen guru.

## **2.5 Kerangka Berfikir**

Pada dasarnya penelitian merupakan upaya untuk menunjukkan dan mengungkapkan suatu kebenaran, memudahkan dan untuk mengarahkan dalam berfikir untuk tercapainya sebuah tujuan namun tetap memiliki batasan agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih fokus. Kerangka berfikir dapat dibuat sebagai berikut: dalam penelitian ini memiliki dua variabel independen yaitu budaya sekolah (X1), kepuasan kerja (X2) dan variabel dependennya yaitu komitmen guru (Y).



Budaya sekolah merupakan ciri khas suatu sekolah yang berbentuk seperangkat prinsip moral, kepercayaan, dan adat istiadat yang memengaruhi hubungan dan perilaku yang terjadi di dalamnya.

Willard Waller (dalam Poerwanti & Suwandayani. 2020:107) mengungkapkan Budaya sekolah berperan sebagai acuan untuk membedakan sebuah sekolah dari yang lain, sehingga sekolah tersebut dapat berkompetisi secara mandiri. Selain itu, budaya sekolah juga berfungsi sebagai wadah untuk pengembangan ilmu akademis. Budaya organisasi sekolah memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku anggotanya karena sistem nilai yang dimilikinya dapat menjadi panduan perilaku para anggota dalam organisasi yang berfokus pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, jika budaya organisasi kuat, tidak mengherankan jika anggotanya juga merupakan individu yang baik dan berkualitas.

Salah satu aspek lain selain budaya sekolah adalah kepuasan kerja guru. Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Luthans (dalam Umar, 2005:36) menyebutkan ada lima faktor, yaitu sebagai berikut: 1) Kompensasi, termasuk gaji dan upah, 2) Pekerjaan itu sendiri, dan 3) Promosi, 4) Pengawas, 5) Rekan kerja. Salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja adalah kepuasan kerja. Jika pekerjaan sesuai dengan manfaat yang diterima, maka pekerjaan akan menyenangkan.

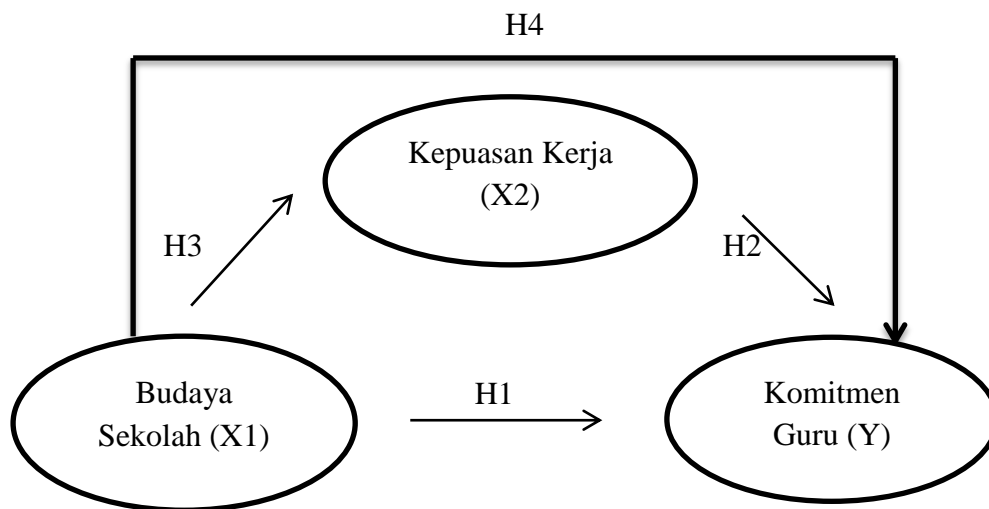
Selain itu, menurut Spector (dalam Hidayat, 2017:03), komitmen guru merupakan keterikatan individu terhadap suatu organisasi dan didefinisikan oleh

tiga elemen: penerimaan terhadap tujuan organisasi, motivasi untuk bekerja keras dalam organisasi, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi.

Hal ini menunjukkan bagaimana keinginan seseorang untuk berpartisipasi, mengerahkan banyak upaya, dan bertahan dalam suatu organisasi berkorelasi dengan komitmen organisasinya. Guru yang berkomitmen akan menerima tujuan sekolah dan mengerahkan upaya besar untuk mencapainya.

Berdasarkan keterkaitan antar variabel tersebut, dapat digambarkan lingkup kajian penelitian untuk mencapai tujuan penelitian yaitu mengenai pengaruh budaya sekolah dan kepuasan kerja terhadap komitmen guru di SMK Negeri 1 Merangin dalam bentuk skema paradigma penelitian sebagai berikut :

**Gambar 2.5 kerangka berfikir penelitian**



## 2.6 Hipotesis

Sebuah hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara yang diajukan untuk menerangkan masalah yang muncul. Menurut Djaali (2020:13) Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban awal terhadap isu penelitian yang telah

dirumuskan dan akan diuji validitasnya. Untuk dapat mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel X1 (budaya sekolah), variabel X2 (kepuasan kerja), variabel Y (komitmen guru), maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya sekolah terhadap komitmen guru di SMK Negeri 1 Merangin.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya sekolah terhadap komitmen guru di SMK Negeri 1 Merangin.

2. Ho: Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen guru di SMK Negeri 1 Merangin.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen guru di SMK Negeri 1 Merangin.

3. Ho: Budaya sekolah tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di SMK Negeri 1 Merangin.

Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya sekolah terhadap kepuasan kerja di SMK Negeri 1 Merangin.

4. Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya sekolah dan komitmen guru melalui kepuasan kerja di SMK Negeri 1 Merangin.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya sekolah terhadap komitmen guru melalui kepuasan kerja di SMK Negeri 1 Merangin.

