

## 6. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bab 6 ini, peneliti memaparkan kesimpulan hasil penelitian dan saran untuk penelitian yang mungkin akan dilakukan selanjutnya.

### 6.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Sikap guru SNBI terhadap perubahan di sekolah adalah menerima terhadap perubahan
2. Kepuasan kerja guru SNBI dalam menjalani perubahan di sekolah adalah hampir keseluruhan berada pada kategori tingkat kepuasan kerja agak tinggi
3. Terdapat hubungan antara sikap guru SNBI terhadap perubahan di sekolah dengan kepuasan kerja guru, dengan hubungan sebagai berikut:
  - a. Ada hubungan yang signifikan dan positif antara sikap menerima terhadap perubahan di sekolah dengan kepuasan kerja guru.
  - b. Ada hubungan yang signifikan dan negatif antara sikap menolak terhadap perubahan di sekolah dengan kepuasan kerja guru.

Dengan demikian, maka Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) penelitian ini dapat diterima.

Selain menjawab permasalahan utama, peneliti juga melakukan beberapa analisis untuk menjawab permasalahan tambahan. Kesimpulan dari analisis tersebut, antara lain:

1. Penyebab utama sikap guru SNBI terhadap perubahan adalah karena kemauan dari guru-guru untuk melakukan perubahan
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara jenis sikap terhadap perubahan dengan masing-masing penyebab sikap terhadap perubahan. Dengan perincian hasil korelasi sebagai berikut:
  - a. Ada hubungan yang signifikan dan positif antara sikap menerima dengan pengetahuan, kemauan dan kemampuan;
  - b. Ada hubungan yang signifikan dan negatif antara sikap menolak dengan pengetahuan, kemauan dan kemampuan.

## 6.2 Diskusi

Dalam diskusi ini dibahas hal-hal yang mendukung atau tidak mendukung hasil penelitian utama maupun tambahan.

### 6.2.1. Hubungan antara sikap terhadap perubahan dengan kepuasan kerja

Hasil penelitian menyatakan adanya hubungan yang signifikan secara positif antara sikap menerima dengan kepuasan kerja, dan ada hubungan yang signifikan secara negatif antara sikap yang cenderung menolak dengan kepuasan kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian, guru SNBI menerima terhadap perubahan. Salah satu contoh wujud dari penerimaan guru terhadap perubahan adalah keikutsertaan guru SNBI dalam mengikuti kursus atau pelatihan Bahasa Inggris dan komputer yang diselenggarakan oleh sekolah. Dengan demikian, guru akan mendapatkan kesempatan menambah keterampilan mereka untuk mengajar yang cenderung akan menimbulkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Locke dalam Munandar (2001), makin banyak keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan, sehingga individu cenderung akan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini dapat dikatakan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Wanberg dan Banas (dalam Judge, et al., 1999) bahwa sikap terhadap perubahan, khususnya penerimaan terhadap perubahan dan berpandangan positif terhadap perubahan di organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu Schweiger & Denisi (dalam Judge, et al., 1999) menambahkan bahwa sikap negatif terhadap perubahan berhubungan dengan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen individu terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sesuai pula dengan hasil penelitian dari Bashir (2004) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sikap terhadap perubahan dengan kepuasan kerja guru di SMA.

### 6.2.2. Sikap terhadap Perubahan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa sikap terhadap perubahan yang dialami guru-guru SNBI adalah sikap menerima. Sebagaimana yang dikemukakan Judson (2000), bahwa efek sosial menentukan sikap individu terhadap perubahan. Sikap menerima yang dimiliki guru-guru SNBI mungkin pula dikarenakan adanya hubungan yang kuat antar rekan guru. Berdasarkan hasil

penelitian, dimensi kepuasan antar rekan kerja memiliki skor rata-rata sebesar 4,61 yang berarti berada pada tingkat kepuasan kerja kategori agak tinggi. Hal ini menunjukkan hubungan antar guru SNBI terjalin cukup baik. Dengan hubungan yang terjalin baik antar rekan kerja, ada kemungkinan guru-guru akan bersikap sama mengikuti kelompoknya, yaitu dengan menerima program SNBI. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ruky (dalam Setiawaty, 2002) bila melihat budaya Indonesia, biasanya orang Indonesia cenderung menjaga hubungan baik atau keharmonisan dalam kelompok. Jika individu bertindak di luar keinginan kelompok, maka kelompok akan mengucilkan individu tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian ini, hal yang paling menyebabkan guru SNBI bersikap menerima adalah keinginan guru-guru untuk mengalami perubahan. Peneliti memiliki asumsi bahwa guru-guru memiliki dorongan dari dalam diri atau motivasi yang kuat untuk mengalami perubahan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tyson & Jackson (1992), penerimaan individu terhadap perubahan ditentukan pula oleh motivasi. Peneliti menduga bahwa sikap guru-guru SNBI menerima terhadap perubahan dapat disebabkan motivasi untuk menambah keterampilan dan keinginan dalam mempelajari hal baru seperti keinginan dalam menguasai teknologi informasi dan menambah keterampilan dalam Bahasa Inggris yang sebelumnya tidak begitu digunakan dalam kegiatan belajar mengajar. Sebagaimana yang dikemukakan pada Buku Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah (2007), guru-guru SNBI diharapkan mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis Teknologi Informasi Komunikasi (TIK) dan mampu berbahasa Inggris atau *bilingual*.

Berdasarkan hasil penelitian, tidak terdapat perbedaan sikap terhadap perubahan di antara kelompok karakteristik subjek, yaitu kelompok usia, tingkat pendidikan, gaji, mata pelajaran dan lama bekerja. Di sisi lain, terdapat perbedaan yang signifikan sikap menerima pada kelompok jenis kelamin. Peneliti menduga adanya perbedaan pada sikap menerima terhadap perubahan berkaitan dengan kepuasan kerja. Judson (2000) menjelaskan bahwa sikap menerima (menerima aktif) dapat terwujud dalam partisipasi aktif dan antusias individu terhadap perubahan. Hal ini dapat dikatakan adanya motivasi yang kuat untuk melakukan perubahan dalam pekerjaan seseorang yang juga adanya pertimbangan mengenai

hasil yang didapat jika terjadi perubahan, antara lain dapat merasakan kepuasan kerja. Menurut Schultz (1990) motivasi dalam bekerja erat kaitannya dengan kepuasan kerja, sehingga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sama dengan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Menurut beberapa penelitian, kepuasan kerja laki-laki lebih tinggi dibandingkan perempuan. Pada penelitian lainnya menyebutkan bahwa kepuasan kerja perempuan lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Pada penelitian ini, perempuan lebih banyak merasakan kepuasan kerja. Hal ini mungkin menjadi penyebab adanya perbedaan sikap menerima pada kelompok jenis kelamin.

Menurut Newstrom dan Davis (1997) tingkat pendidikan dapat mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan. Namun, pada penelitian ini tidak terdapat perbedaan tingkat pendidikan pada sikap terhadap perubahan. Peneliti menduga tidak adanya perbedaan yang signifikan dalam tingkat pendidikan, karena berdasarkan hasil rata-rata guru SNBI memiliki tingkat pendidikan yang sama yaitu Sarjana. Dengan tingkat pendidikan yang sama tersebut, guru-guru memiliki kemampuan sama yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka, misalnya kemampuan yang berkaitan dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka, termasuk jika ada perubahan yang terjadi di sekolah seperti pemberlakuan kurikulum atau program baru. Peneliti menduga dengan kemampuan yang sama menyebabkan guru-guru memiliki sikap yang tidak berbeda terhadap perubahan.

Tidak terdapatnya perbedaan sikap terhadap perubahan dalam kelompok karakteristik subjek, yaitu kelompok jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, gaji, dan lama bekerja dapat disebabkan pula karena tidak proporsionalnya jumlah subjek pada kelompok-kelompok tersebut. Selain itu, peneliti mengelompokkan respon jawaban terlalu luas, contohnya dalam pengelompokan lama bekerja, yang dikelompokkan menjadi kelompok lama bekerja 2-10 tahun dan lebih dari 10 tahun, sehingga tidak cukup untuk melihat perbedaan yang signifikan pada skor sikap terhadap perubahan pada kelompok lama bekerja. Selain itu, butir pernyataan dalam kuesioner penelitian ini kemungkinan mengandung *social desirability* yang dapat memancing subjek untuk memberikan respon yang sama (*faking good*). Tuntutan terhadap guru sendiri untuk berperilaku sebaik mungkin (menjadi

teladan) diperkirakan turut mempengaruhi hasil ini. Hal ini yang mungkin membuat keseluruhan subjek bersikap sama terhadap perubahan, yaitu cenderung bersikap menerima. Selain itu, pada penelitian ini tidak mengikutsertakan guru yang tidak mengajar kelas internasional, sehingga kurang dapat memperlihatkan perbedaan sikap guru-guru terhadap perubahan di sekolah. Jika guru yang tidak mengajar di kelas internasional diikutsertakan sebagai sampel penelitian ini, mungkin dapat lebih memberikan gambaran guru-guru yang bersikap menolak atau menerima.

### 6.2.3. Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa lebih banyak guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja pada kategori agak tinggi. Berhubungan dengan analisis perhitungan dimensi kepuasan kerja, guru SNBI memiliki tingkat kepuasan kerja pada kategori tinggi dengan skor rata-rata paling tinggi pada dimensi karakteristik pekerjaan. Peneliti menduga bahwa dengan berprofesi sebagai guru, subjek memiliki tantangan dan kesempatan untuk belajar. Terlebih jika adanya program SNBI yang dicetuskan oleh pemerintah, hal ini dapat memberikan tantangan tersendiri bagi para guru dan memberikan kesempatan yang besar untuk mempelajari hal baru serta menambah keterampilan dalam mengajar, seperti belajar menggunakan komputer dan mengakses internet dengan baik, dan mengasah kemampuan guru-guru untuk menggunakan Bahasa Inggris saat mengajar. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Gordon, 2002), sifat dan jenis pekerjaan yang menimbulkan rasa puas adalah pekerjaan yang menantang, yang berarti memiliki kesempatan untuk berprestasi dan tanggung jawab yang besar. Hal yang hampir serupa dikemukakan oleh Locke (dalam Munandar, 2001) bahwa makin banyak keterampilan yang digunakan, maka makin berkurang rasa bosan terhadap pekerjaan dan cenderung individu akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Di sisi lain, guru-guru SNBI merasakan tingkat kepuasan kategori sedang pada dimensi gaji, dengan skor rata-rata paling rendah dibandingkan dimensi kepuasan kerja yang lain, yaitu sebesar 3,90. Peneliti menduga, adanya perasaan kurang puas dari guru terhadap gaji yang mereka terima karena kurangnya

perhatian dari pemerintah terhadap kesejahteraan guru-guru di Indonesia dalam bentuk materi. Terlebih lagi dengan adanya program SNBI yang mengharuskan guru-guru bekerja ekstra keras untuk menyukseskan program pemerintah tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Fekrynur (dalam <http://www.geocities.com>, 2007), sistem penghargaan kepada guru yang mengajar di kelas internasional, baik kepada guru *science* maupun bukan, masih belum baku. Berdasarkan hasil wawancara pula, penghasilan tambahan yang diberikan kepada guru SNBI masih belum sepadan dengan pengorbanan yang mereka lakukan.

Selanjutnya, peneliti mencoba melihat apakah ada perbedaan karakteristik subjek pada skor kepuasan kerja. Hasil yang didapatkan adalah diantara kelompok karakteristik jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, gaji, lama bekerja, mata pelajaran dan lama mengajar di kelas internasional, yang memiliki perbedaan pada skor kepuasan kerja hanya kelompok karakteristik lama bekerja. Hal ini sesuai dengan salah satu teori dari Schultz (1990), bahwa pengalaman kerja atau lama bekerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Menurut Ornstein (1989) pada saat karyawan mengalami masa kerja *advancement stage*, individu mulai meningkatkan komitmen dan semakin mengembangkan diri mereka, sedangkan pada masa kerja *maintenance stage*, individu menyempurnakan apa yang telah diperoleh, dan mulai timbul ancaman dari karyawan baru terhadap pekerjaan mereka. Peneliti memiliki asumsi bahwa dengan adanya SNBI, guru yang berada pada kelompok *advancement stage* memiliki keinginan yang tinggi untuk lebih mengembangkan diri, misalnya ingin menambah keterampilan dalam berbahasa Inggris dan teknologi informasi untuk kepentingan mengajar, dibandingkan guru pada kelompok *maintenance stage*. Hal inilah yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja guru pada kelompok lama bekerja.

Di samping itu, penelitian ini tidak menemukan adanya perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja pada kelompok pendidikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Temaluru (1996) yang juga menunjukkan hasil tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada berbagai kelompok pendidikan. Namun, hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Berry (1998) yang menemukan bahwa karyawan yang berpendidikan lebih tinggi cenderung merasa puas dengan pekerjaannya dibandingkan yang berpendidikan rendah. Berbeda

halnya dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa guru SNBI yang berpendidikan lebih rendah (Diploma) memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan guru yang berpendidikan S2 yang umumnya memiliki tingkat kepuasan kerja agak tinggi. Hal ini mungkin disebabkan, baik guru yang tingkat pendidikannya rendah dan tinggi mendapat perlakuan yang sama yang artinya guru yang berpendidikan Diploma dapat pula menerima kesempatan yang diberikan pada guru yang berpendidikan Sarjana, misalnya mendapatkan kesempatan yang sama untuk menjadi guru SNBI, mendapatkan kesempatan untuk mengikuti kursus, dapat menikmati fasilitas yang ada di kelas internasional.

Berdasarkan analisis tambahan dbutir penyataanukan tidak adanya perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja pada kelompok jenis kelamin. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Spector (1997) bahwa wanita dan pria memiliki tingkat kepuasan kerja yang sama. Hasil penelitian ini sesuai pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Temaluru (1996) yang menemukan tidak adanya perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja pada perbedaan jenis kelamin. Peneliti menduga, tidak ada perbedaan gender bagi guru SNBI baik laki-laki maupun perempuan untuk mendapatkan kesempatan menjadi guru SNBI dan menambah keterampilan mereka dalam mengajar.

Di samping itu, hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja pada kelompok usia. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Berry (1998) bahwa biasanya karyawan yang lebih tua cenderung merasa puas dengan pekerjaannya, sedangkan karyawan yang lebih muda cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Peneliti menduga, program SNBI juga tidak memandang guru yang sudah berusia tua maupun muda untuk mendapatkan kesempatan menjadi guru SNBI, mereka sama-sama memperoleh kesempatan dalam mengembangkan kemampuan mereka dalam mengajar.

Tidak adanya perbedaan dalam skor kepuasan kerja pada masing-masing kelompok jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, gaji, mata pelajaran yang diajar, dan lama mengajar di kelas internasional dapat dipengaruhi pula oleh tidak proporsionalnya jumlah subjek pada kelompok-kelompok tersebut, sehingga kurang dapat melihat perbedaan yang signifikan pada masing-masing kelompok

karakteristik subjek terhadap skor kepuasan kerja. Misalnya, jumlah subjek pada masing-masing kelompok tingkat pendidikan terlihat jauh berbeda, yaitu guru SNBI yang berpendidikan Diploma (D1-D3) hanya 1 orang, kelompok tingkat pendidikan S2 sebanyak 5 orang, sedangkan kelompok tingkat pendidikan S1 sebanyak 42 orang.

#### 6.2.4. Hubungan Jenis Sikap terhadap Perubahan dengan Penyebab Sikap terhadap Perubahan

Berdasarkan hasil penelitian, penyebab jenis sikap terhadap perubahan yang paling dominan adalah kemauan. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan bahwa: kita menanti sebuah perubahan menuju pada paradigma kemajuan kinerja sekolah, yang menurut Lippid, Watson, dan Westley berada pada tahapan perubahan *the development of need for change* (Soedjono, 2006). Hal ini berarti pula ada keinginan atau kemauan dari para guru untuk melakukan perubahan menuju kemajuan kinerja sekolah yang lebih baik dan hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil penelitian ini. Di sisi lain, nilai rata-rata terendah adalah kemampuan. Hal ini berarti, guru-guru kurang memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menghadapi atau mengalami perubahan di sekolah, seperti kurangnya kemampuan menggunakan bahasa *bilingual* dalam kegiatan belajar mengajar dan penguasaan teknologi informasi.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan secara positif antara sikap menerima terhadap perubahan dengan masing-masing penyebab sikap karena pengetahuan, kemauan, dan kemampuan; serta berkorelasi secara negatif antara sikap menolak terhadap perubahan dengan masing-masing penyebab sikap karena pengetahuan, kemauan, dan kemampuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Galpin (1996) yang menyatakan bahwa sikap terhadap perubahan organisasi disebabkan antara lain karena individu mengetahui informasi tentang perubahan. Berdasarkan hasil penelitian, berarti guru-guru memiliki pengetahuan atau informasi yang akurat mengenai perubahan; memiliki kemauan untuk berubah dan memiliki kemampuan untuk mengalami perubahan atau memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk perubahan yang terjadi di sekolah.



### 6.3. Saran

Saran yang dapat peneliti ajukan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

#### 6.3.1. Saran metodologis:

- a. Memperhatikan *social desirability* butir pernyataan agar mengurangi kecenderungan subjek untuk melakukan *faking good* atau *faking bad*;
- b. Menggunakan kuesioner pertanyaan terbuka untuk memperkaya hasil penelitian;
- c. Melakukan uji coba alat ukur kembali. Hal ini diharapkan nilai koefisien reliabilitas pada alat ukur kepuasan kerja, khususnya dimensi imbalan non-materi yang hanya 0,6545, dapat lebih tinggi.
- d. Menyertakan sampel penelitian yang bukan dari guru kelas internasional, agar dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai guru-guru yang bersikap menolak atau menerima perubahan.

#### 6.3.2. Saran untuk SNBI:

Memperhatikan sistem penghargaan kepada guru yang mengajar di kelas internasional, misalnya meningkatkan atau membuat standarisasi yang jelas mengenai penghasilan mengajar sebagai guru SNBI.