

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 ini, peneliti memaparkan teori-teori yang berkaitan dengan organisasi, sikap terhadap perubahan di organisasi, kepuasan kerja, dinamika hubungan antara sikap terhadap perubahan dengan kepuasan kerja guru, dan peran guru SNBI.

### 2.1. Organisasi

#### 2.1.1. Pengertian Organisasi

Organisasi didefinisikan Robbins (2003) sebagai berikut:

*“ a consciously coordinated social unit, composed of two or more people ,that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals (Robbins, 2003, p. 4)” .*

*“ ....kesatuan sosial yang terkoordinasi secara sadar dengan memiliki batasan tertentu, serta berfungsi secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama ( Mangundjaya, 2002, hal 3)”*

Berdasarkan definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang menjalani fungsinya masing-masing, bekerja secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan bersama.

#### 2.1.2. Sekolah sebagai organisasi

Organisasi dapat berbentuk perusahaan, yayasan, lembaga kemasyarakatan, dan termasuk pula sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Robbins (1990) bahwa rumah sakit, yayasan sosial, sekolah, perusahaan yang memproduksi barang-barang, dan lain sebagainya termasuk dalam organisasi yang berada di masyarakat.

Sekolah didefinisikan sebagai:

*“ Schools are service organizations that are committed to teaching and learning (Hoy & Miskel, 2001, p. 32)”*

Berdasarkan definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa sekolah adalah organisasi yang bergerak di bidang jasa untuk memberikan pembelajaran dan pengajaran. Jika dikaitkan dengan definisi organisasi maka penulis menyimpulkan

bahwa sekolah adalah kesatuan sosial yang bergerak di bidang jasa, terdiri dua orang atau lebih yang memiliki fungsinya masing-masing untuk mencapai tujuan bersama yaitu memberikan pembelajaran dan pengajaran. Selain itu, menurut Senge, Watkins & Marsick (dalam Hoy & Miskel, 2001), tujuan utama sekolah adalah mendidik siswa berdasarkan aktivitas sekolah. Sekolah merupakan tempat untuk berkeaktifan dan berprestasi, tempat yang memotivasi untuk berpikir, tempat belajar bersama, tempat menyalurkan aspirasi, tempat untuk belajar mengatasi masalah.

Sekolah dijalani oleh beberapa orang yang memiliki fungsi masing-masing, antara lain terdiri dari kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa (Chesler, et al., 1981). Salah satu yang berperan penting bagi tercapainya tujuan sekolah sebagai organisasi adalah guru. Untuk mencapai tujuan utama sekolah, terdapat guru sebagai pelaku utama selain siswa yang bertugas mendidik, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswanya (Yamin, 2007).

### 2.1.3. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi

Menurut Robbins (1990) memaparkan faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi (Mangundjaya, 2002; Robbins, 1990), antara lain:

1. Strategi, yaitu berbagai usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam menjalankan usahanya
2. Ukuran

Besar/kecilnya organisasi juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kondisi dan strategi suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain kapasitas fisik, jumlah karyawan, dan aset organisasi.

3. Sistem

Berbagai aspek yang termasuk dalam sistem turut berpengaruh pada situasi dan kondisi organisasi. Hal tersebut antara lain:

- a. Kompleksitas, yaitu seberapa jauh kompleksitas sebuah organisasi ditinjau dari aspek teknologi yang digunakan, serta kompleksitas sistem dan struktur organisasi
- b. Formalisasi, yaitu bagaimana pelaksanaan dari peraturan yang berlaku.

- c. Sentralisasi, yaitu bagaimana cara pengambilan keputusan yang terdapat di organisasi. Dalam hal ini apakah pengambilan keputusan di organisasi dibuat secara terpusat (sentralisasi) atau apakah keputusan dapat dibuat pada masing-masing departemen/bagian (desentralisasi).

#### 4. Lingkungan

Faktor lingkungan organisasi, baik eksternal maupun internal, antara lain:

- a. Lingkungan sosial budaya
- b. Lingkungan fisik (iklim, geografi)

Lingkungan fisik, dalam arti kondisi iklim dan geografi dimana organisasi tersebut berada.

- c. Jenis/tipe organisasi

Jenis dan tipe organisasi, yang dilihat dari berbagai aspek, antara lain sifat organisasi (profit dan nonprofit), jenis usaha (jasa, kontraktor, perdagangan dan sebagainya)

- d. Iklim dan budaya organisasi/perusahaan

Iklim dan budaya organisasi turut berpengaruh pada situasi dan kondisi secara keseluruhan, baik ke dalam maupun ke luar organisasi

- e. Masukan dan keluaran organisasi

Misalnya, organisasi yang memproduksi barang akan berbeda dengan organisasi yang memberikan jasa.

#### 2.1.4. Tujuan organisasi

Menurut Mangundjaya (2002) setiap organisasi memiliki tujuan, yang pada umumnya dapat dikategorikan menjadi 3 hal, baik berdiri sendiri, maupun saling bergantung, antara lain:

1. Pertumbuhan dan perkembangan

Setiap organisasi bertujuan untuk dapat tumbuh dan berkembang. Mereka ingin berkembang sesuai dengan tujuan dan sifat dari organisasi masing-masing, baik untuk organisasi yang bersifat mencari keuntungan (*profit*) maupun yang tidak bertujuan untuk mencari keuntungan/organisasi sosial (*non-profit*).

## 2. Stabilitas

Setiap organisasi bertujuan untuk mempertahankan kondisi organisasi supaya tetap dapat bertahan dan stabil dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan di dunia usaha.

## 3. Interaksi

Tujuan interaksi berkaitan dengan kegiatan organisasi untuk menjadi perantara antara anggota satu dengan anggota lain.

## 2.2. Perubahan dalam Organisasi

### 2.2.1. Definisi perubahan

Sebelum membicarakan perubahan dalam organisasi, peneliti akan membahas definisi perubahan itu sendiri. Perubahan merupakan hal yang akan membuat sesuatu berbeda, seperti yang didefinisikan oleh Robbins (2003):

“.. *making things different* “ (Robbins, 2003, p. 558)

Eales-White (1994) memberikan definisi yang hampir serupa, yaitu:

“ *Changes is making or becoming different* “ (Eales-White, 1994, p. 1)

Davis & Newstrom (1997) juga memberikan pernyataan bahwa perubahan merupakan perpindahan dari satu bagian ke bagian lain atau ke kondisi lain. Perubahan di sini adalah perubahan yang dialami suatu organisasi.

### 2.2.2. Jenis perubahan

Terdapat beberapa jenis perubahan dalam O'Connor (1993), antara lain:

#### 1. *Routine*

Menurut O'Connor (1993) perubahan rutin terjadi karena telah direncanakan dan dibuat berdasarkan prosedur dari organisasi. Menurut Galpin, 1996 (dalam Mangundjaya, 2001) perubahan ini reguler dan sistematis, yang pada umumnya terkait dengan pekerjaan dan produksi. Karena perubahan ini terjadi secara periodik, pekerja mengantisipasinya, dan biasanya merasa tertinggal jika tidak mengikutinya.

#### 2. *Improvement*

Perubahan jenis ini bertujuan untuk memberikan keuntungan atau nilai lebih dari apa yang biasanya dilakukan oleh organisasi. Pada

dasarnya perubahan ini dibuat di atas prosedur dan aktivitas yang telah ada. Perubahan ini pada umumnya membuat koreksi terhadap kebijakan dan prosedur yang telah dibuat sebelumnya. Dalam hal ini biasanya pekerja merasa terancam dengan perubahan, akan tetapi biasanya dapat memahami alasan perubahan ketika dijelaskan (Galpin, 1996 dalam Mangundjaya, 2001).

### 3. *Inovative*

Menurut O'Connor (1993), perubahan jenis inovasi ini lebih banyak untuk mengubah cara organisasi/perusahaan dalam melakukan bisnisnya. Menurut Galpin, 1996 (dalam Mangundjaya, 2001) jenis perubahan ini menuntut pekerja untuk berpikir kembali tentang bagaimana mereka berperilaku dan mengubah pola kerja jangka panjang. Perubahan-perubahan jenis ini biasanya dirancang untuk menuju kebutuhan masa depan organisasi dan mengantisipasi potensi masalah. Dengan kondisi tersebut pekerja mungkin tidak memahami tujuan manajemen dan biasanya menolak untuk menerima perubahan.

Dalam penelitian ini, pelaksanaan SNBI merupakan perubahan yang mengarah pada jenis pengembangan atau peningkatan di organisasi. SNBI merupakan program untuk meningkatkan mutu pendidikan dan sekolah. Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa sekolah sebagai organisasi yang bertujuan mendidik siswa berdasarkan aktivitas sekolah, tempat untuk berkeaktivitas dan berprestasi, tempat yang memotivasi untuk berpikir, tempat belajar bersama. Dengan adanya program SNBI di sekolah, diharapkan lulusannya menciptakan generasi muda Indonesia yang mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional.

Pelaksanaan SNBI masih berdasarkan prosedur seperti biasanya, seperti kurikulum yang digunakan masih berpedoman pada kurikulum nasional (KTSP), hanya saja mengadopsi pula kurikulum internasional. Kegiatan belajar mengajar di dalam kelas-pun sedikit mengalami perubahan dan berbeda dari kelas biasa (reguler), kelas di SNBI cenderung menggunakan bahasa *bilingual*. Oleh karena

itu, perubahan di sekolah ini termasuk perubahan jenis peningkatan organisasi (*improvement*).

Menurut Steers (1985), perubahan dalam organisasi menyangkut tiga hal, antara lain perubahan struktur, perubahan teknologi, dan perubahan pada individu di organisasi. Berikut penjelasannya di bawah ini dan penulis mengaitkannya dengan beberapa perubahan yang terjadi di sekolah sebagai organisasi.

#### 1. Perubahan struktur

Tujuan utama dari perubahan struktur ini adalah menciptakan kondisi di dalam organisasi yang dapat memfasilitasi dan memberikan imbalan pada para pekerja yang dapat mencapai tujuan organisasi. Perubahan struktur dalam organisasi dapat meliputi:

- a. Mengubah rancangan kerja secara lebih spesifik;
- b. Mengklarifikasi deskripsi kerja;
- c. Mengurangi atau meningkatkan kontrol kerja;
- d. Memperbaiki prosedur dan kedisiplinan;
- e. Mengubah struktur kekuasaan, contohnya dari sentralisasi menjadi desentralisasi.

Pada penelitian ini, perubahan struktur yang terjadi di sekolah yang telah menjalankan SNBI, salah satunya adalah prosedur dan kedisiplinan. Prosedur guru SNBI dalam bekerja ditambah diantaranya guru dituntut untuk mengajar dengan bahasa *bilingual* dan dapat menggunakan sistem administrasi akademik berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); atasan/kepala sekolah meningkatkan pengawasan/kontrol kerja terhadap guru-guru SNBI. Berdasarkan hasil wawancara bahwa terdapat peningkatan pengawasan dan evaluasi dari kepala sekolah tiap beberapa waktu terhadap kinerja guru-guru SNBI.

#### 2. Perubahan teknologi

Asumsi dasar perubahan teknologi adalah untuk meningkatkan teknologi atau metode kerja agar lebih efisien dalam pengoperasian pekerjaan, meningkatkan produktivitas atau kondisi kerja, dan meringankan pekerja terhadap tugas mereka yang membosankan. Perubahan teknologi meliputi:

- a. Mengubah teknik yang digunakan dalam bekerja, contohnya mengubah tenaga manusia digantikan dengan tenaga mesin;
- b. Mengubah peralatan yang digunakan dalam bekerja, contohnya menggunakan robot dalam bekerja;
- c. Memodifikasi metode produksi, contohnya mengganti metode bekerja menjadi kerja kelompok (*work-group method*);
- d. Mengubah proses mesin, contohnya banyak mesin yang sudah menggunakan *chips* atau *microprocessor*.

Pada penelitian ini, perubahan teknologi yang terjadi di sekolah yang telah menjalankan SNBI adalah mengubah peralatan yang digunakan dalam bekerja agar lebih efisien dalam pengoperasian kerja, seperti pada awalnya media kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan media non-komputerisasi, sekarang media belajar mengajar dapat menggunakan komputer, LCD, sarana hotspot untuk mengakses internet dengan tujuan mempermudah guru maupun siswa memperoleh dan memberikan informasi yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.

### 3. Perubahan pada individu di organisasi

Strategi dalam mengubah individu di organisasi lebih menekankan pada peningkatan keterampilan (*skill*) pekerja, sikap, dan juga motivasi. Keefektifan suatu organisasi ditentukan oleh karakteristik dan tingkah laku anggota organisasi. Strategi untuk mengubah individu dapat dilakukan dengan pelatihan keterampilan, komunikasi yang efektif, pelatihan membuat keputusan, pelatihan motivasi, atau melalui sosialisasi.

Pada penelitian ini, perubahan pada individu atau sumber daya manusia pada SMA BI adalah perubahan yang paling menonjol. Guru-guru di SMA BI dituntut untuk meningkatkan *skill* dalam bekerja yaitu dengan menjalani pelatihan, kursus Bahasa Inggris dan komputer.

#### 2.2.3. Faktor yang menimbulkan perubahan

Kebutuhan untuk berubah menjadi jelas ketika pimpinan atau manajer merasa bahwa aktivitas, tujuan atau nilai organisasi kurang baik (Steers, 1985). Dorongan untuk mengadakan suatu perubahan dapat muncul karena faktor

eksternal dan faktor internal. Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut apa yang dimaksud dengan faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhi perubahan.

a. Faktor eksternal, yaitu faktor yang berada di luar organisasi yang dapat menimbulkan perubahan (Kreitner & Kinicki, 2001). Faktor-faktor tersebut peneliti susun berdasarkan dari berbagai sumber, diantaranya:

1. Dorongan kompetisi

Ekonomi global berarti pesaing-pesaing lebih banyak dan bisa datang dari mana saja. Menurut Robbins (2003), organisasi yang telah mapan harus dapat mempertahankan diri dan menghadapi persaingan tersebut. Mereka akan segera mengembangkan produk untuk dipasarkan. Organisasi yang berhasil merupakan organisasi yang dapat berubah untuk menanggapi persaingan.

2. Dorongan ekonomi, politik secara global

Menurut Robbins (2003) ekonomi global mendorong perubahan perusahaan dalam berbisnis. Misalnya, tahun 1950-an dan 1960-an, merupakan tahun yang cukup baik untuk masa ke depannya. Mulai awal tahun 1970-an, dengan harga minyak dunia naik menjadi empat kali lipat dalam satu malam, guncangan ekonomi telah melakukan pemaksaan perubahan pada organisasi. Contoh lainnya adalah perubahan yang dipengaruhi politik dunia, yaitu serangan 11 September terhadap kota New York dan Washington, disusul perang terhadap terorisme, yang telah menimbulkan perubahan pada praktek bisnis yang berhubungan dengan penciptaan sistem *backup*, keamanan karyawan.

3. Dorongan sosial (*social trend*)

Contoh dari *social trend* adalah maraknya sistem informasi yang menggunakan internet, semakin tingginya minat orang untuk berpindah ke kota besar (Robbins, 2003). Dalam Setiawaty (2002), pada beberapa tahun belakangan ini, terjadi perubahan pada kondisi sosial. Banyak anak muda yang menunda perkawinan dan makin tinggi tingkat perceraian. Salah satu hasil yang jelas adalah meningkatnya jumlah orang tua tunggal dan meningkatnya kebutuhan akan rumah.

#### 4. Dorongan teknologi

Menurut Robbins (2003), menggunakan teknologi berarti meningkatkan produktivitas dan persaingan pasar. Perkembangan penggunaan teknologi informasi merupakan hal yang paling mendorong perubahan. Teknologi yang sudah banyak digunakan di hampir setiap perusahaan salah satunya adalah komputer, karena sudah banyak yang menggunakan sistem komputerisasi. Teknologi yang lain adalah penggunaan telepon genggam, PDA, yang saat ini sangat marak dan sangat berguna untuk memperlancar komunikasi.

#### 5. Peraturan pemerintah

Pada tahun 1980, pemilik restoran di Amerika harus melaporkan pendapatan pramusajinya untuk tujuan pengumpulan pajak. Aktivitas-aktivitas tersebut mempengaruhi bagaimana suatu organisasi beroperasi (Greenberg & Baron, 1995). Selain itu, peraturan pemerintah dapat membuat perubahan di organisasi. Misalnya, undang-undang perlindungan konsumen. Disamping itu peraturan pemerintah juga menekankan pada kesehatan dan keamanan pelanggan. Selain itu, peraturan pemerintah juga mempengaruhi sistem pembayaran dan keuangan perusahaan (dalam Setiawaty, 2002).

#### b. Faktor internal

Faktor internal, adalah faktor yang berada di dalam organisasi, baik komponen individu maupun komponen non individu di organisasi, antara lain:

##### 1. Kesenjangan unjuk kerja

Menurut Greenberg & Baron (1995), adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan organisasi dengan apa yang menjadi kenyataan mengenai level performa organisasi dapat menjadi dorongan untuk perubahan. Dorongan untuk perubahan lebih dikarenakan level unjuk kerja yang buruk. Misalnya, terjadi kenaikan permintaan pada produk, penjualan yang tidak menguntungkan. Hal ini diatasi dengan perubahan atau inovasi

##### 2. Dorongan-dorongan dari sifat dan lingkungan pekerjaan (*nature of the workforce*)

Menurut Robbins (2003), hampir semua organisasi harus dapat menyesuaikan dengan lingkungan multibudaya. Kebijakan atau peraturan

bagi sumber daya manusia harus berubah agar mampu menarik dan mempertahankan angkatan kerja yang saat ini lebih beranekaragam. Banyak perusahaan harus menghabiskan banyak uang untuk pelatihan guna menatar kemampuan membaca, matematika, komputer dan keterampilan lain karyawan mereka.

### 3. Masalah-masalah sumber daya manusia

Menurut Kreitner & Kinicki (2001), masalah-masalah pada sumber daya manusia muncul dari hasil persepsi mereka mengenai apa yang mereka alami, adanya perasaan terancam dalam pekerjaan mereka, dan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan individu. Masalah-masalah yang timbul muncul karena rasa ketidakpuasan karyawan. Masalah lain yang kemudian muncul adalah ketidakhadiran dan tingkat keluar masuk pekerja yang tinggi, serta rendahnya produktivitas. Hal tersebut dapat diatasi dengan mengurangi konflik peran karyawan, menghilangkan tekanan atau sumber stres karyawan.

### 4. Masalah-masalah manajerial (tingkah laku manajer dan keputusan)

Menurut Kreitner & Kinicki (2001), konflik interpersonal antara manajer dan pekerjanya adalah sebuah tanda adanya kebutuhan akan perubahan. Perubahan ini dibutuhkan ketika terjadinya konflik yang berlebihan antara manajer dan pekerjanya. Manajer dan pekerja tersebut membutuhkan pelatihan (*training*) hubungan interpersonal atau keduanya harus dipisahkan, misalnya salah satu pekerja pindah ke departemen lain.

## 2.3. Sikap

### 2.3.1 Pengertian Sikap

Sikap merupakan penilaian seseorang terhadap segala aspek dunia sosial (Fazio & Roskos-Ewoldson, 1994, Tesser & Martin, 1996 dalam Baron & Byrne, 2002) — reaksi *favorable* atau *unfavorable* terhadap isu, ide, orang, kelompok sosial, objek.

Menurut Myers (dalam Sarwono, 2002), sikap adalah reaksi atas penilaian *favorable* atau *unfavorable* terhadap sesuatu atau seseorang yang ditunjukkan dalam *belief*, perasaan atau kecenderungan tingkah laku.

Menurut Krech (dalam Mar'at, 1982) sikap didefinisikan sebagai berikut:

*“An enduring system of positive or negative evaluations, emotional feelings, and pro or conaction tendencies will respect to a social object (Krech et al, 1962, p. 177)”*

Dari beberapa definisi di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa sikap adalah penilaian atau reaksi seseorang, baik positif maupun negatif (suka atau tidak suka) terhadap suatu objek tertentu (isu, ide, orang, kelompok sosial) yang ditunjukkan dalam pikiran, perasaan, atau kecenderungan tingkah laku.

### 2.3.2. Komponen Sikap

Menurut Allport (dalam Sarwono, 2002) sikap memiliki tiga bagian atau domain yaitu: kognitif (pikiran), afektif (perasaan) dan konatif (tingkah laku). Mar'at (1982) menambahkan bahwa komponen kognisi berhubungan dengan *beliefs*, ide, dan konsep; komponen afeksi menyangkut kehidupan emosional seseorang; dan komponen konasi merupakan kecenderungan bertingkah laku. Ketiga domain tersebut saling berkaitan erat. Jika kita dapat mengetahui kognisi dan perasaan seseorang terhadap suatu obyek sikap tertentu, kita akan tahu pula kecenderungan perilakunya.

Luthans (1992) memberikan penjelasan yang hampir serupa mengenai komponen sikap, antara lain:

#### 1. Emosi/afektif/perasaan

Komponen ini berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap objek yang bersifat positif, netral, negatif.

#### 2. Informasional/kognitif/pikiran

Komponen ini berkaitan dengan *beliefs* dan informasi yang dimiliki individu mengenai suatu objek tertentu. Contohnya, seorang atasan percaya bahwa butuh pelatihan selama dua minggu bagi karyawan baru untuk menggunakan suatu perangkat di perusahaannya. Dalam kenyataan, rata-rata para pekerja sudah dapat mengoperasikan peralatan hanya dalam waktu 4 hari setelah pelatihan. Informasi yang digunakan oleh atasan tersebut (bahwa 2 minggu adalah waktu yang cukup untuk melatih para pekerja) adalah pemikirannya terhadap pelatihan.

### 3. Tingkah laku

Komponen ini berhubungan dengan cara seseorang bertingkah laku terhadap suatu objek tertentu. Seperti contoh yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa atasan memberikan dua minggu pelatihan untuk para pekerja merupakan bagian dari contoh sikap pada komponen tingkah laku.

#### 2.3.3. Sikap terhadap perubahan

Sebelum membahas definisi sikap terhadap perubahan, peneliti terlebih dahulu meninjau masing-masing definisi sikap dan perubahan. Menurut Myers (dalam Sarwono, 2002) sikap adalah reaksi atas penilaian *favorable* atau *unfavorable* (positif atau negatif) terhadap sesuatu atau seseorang yang ditunjukkan dalam *belief*, perasaan, atau kecenderungan tingkah laku. Menurut Davis & Newstrom (1997) perubahan merupakan perpindahan dari satu bagian ke bagian lain atau kondisi lain. Perubahan di sini adalah perubahan yang dialami suatu organisasi. Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa definisi sikap terhadap perubahan adalah penilaian atau reaksi seseorang, baik positif maupun negatif atau suka maupun tidak suka terhadap suatu objek tertentu (perubahan yang terjadi dalam organisasi).

Judson (2000) menyatakan bahwa terdapat empat macam sikap terhadap perubahan, antara lain:

##### 1. Menerima aktif

Penerimaan terhadap perubahan dapat terjadi ketika seseorang menganggap perubahan yang terjadi sesuai dengan harapannya. Sikap menerima aktif ditandai dengan adanya partisipasi aktif dalam perubahan yang terjadi, seperti banyak menyumbang ide atau mempelajari keahlian baru yang diperlukan dalam proses perubahan yang terjadi. Seseorang yang memiliki sikap menerima aktif akan cenderung antusias dan kooperatif terhadap perubahan yang terjadi.

##### 2. Menerima pasif

Seseorang akan tidak peduli terhadap perubahan karena dianggapnya tidak relevan bagi dirinya sendiri maupun tugas-tugasnya. Seseorang yang bersikap menerima pasif cenderung bersikap tidak peduli, apatis terhadap perubahan yang terjadi dan hanya akan mengerjakan hal yang diperintahkan saja.

### 3. Menolak pasif

Sikap menolak pasif bisa dimunculkan tapi disamarkan dalam perilaku yang mengganggu dan menghambat pelaksanaan tugas sehari-hari. Seseorang yang bersikap menolak pasif akan memprotes perubahan yang terjadi, seperti dengan tidak mau mempelajari keahlian baru yang diperlukan dalam proses perubahan.

### 4. Menolak aktif

Sikap menolak aktif dapat ditunjukkan dengan jelas dan dapat menghambat jalannya proses perubahan di organisasi. Seseorang yang menolak aktif menunjukkan perilaku yang cenderung merusak/destruktif terhadap perubahan yang terjadi, seperti melakukan demonstrasi, melakukan kesalahan secara sengaja, dan melakukan sabotase terhadap proses perubahan yang terjadi.

Berikut ini terdapat Tabel 2.1 mengenai sikap-sikap terhadap perubahan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Judson (2000).

**Tabel 2.1 Sikap terhadap Perubahan**

<b>Sikap terhadap Perubahan</b>	<b>Keterangan</b>
Menerima aktif	Antusias
	Kooperatif
	Mau bekerjasama dengan pihak manajemen
	Penerimaan
Menerima pasif	Pengunduran diri
	Tidak peduli
	Bersikap apatis dan kehilangan minat dalam bekerja
	Hanya melakukan apa yang disuruh
Menolak pasif	Penurunan kualitas
	Tidak mau belajar
	Protes
	Bekerja hanya demi peraturan
	Menunjukkan kemunduran perilaku
Menolak aktif	Tidak banyak bekerja
	Perlahan-lahan mundur/sengaja melambat
	Penarikan diri
	Melakukan kesalahan dengan sengaja
	Membuat kekacauan
	Melakukan sabotase

Menurut Galpin (dalam Mangundjaya, 2001) reaksi atau respon seseorang dalam menghadapi perubahan dapat terbagi dalam: pertama adalah reaksi efektif (cenderung menerima) antara lain: bekerjasama, memberi dukungan, melakukan

negosiasi, menerangkan situasi, kondisi, dan proses perubahan; kedua adalah reaksi tidak efektif (cenderung menolak) antara lain: tidak menyetujui perubahan, memberikan nasihat yang tidak perlu, mempertahankan diri tidak ingin berubah.

Pada penelitian ini, untuk mempermudah melihat gambaran sikap guru secara lebih umum, peneliti membaginya ke dalam dua sikap yaitu sikap menerima dan sikap menolak. Sikap menerima antara lain terwujud dalam antusias terhadap perubahan, dapat bekerjasama dengan pihak manajemen, membantu dan memberi dukungan terhadap perubahan. Sedangkan sikap menolak terwujud dalam sikap-sikap yang kurang efektif untuk menyukseskan perubahan, diantaranya: tidak peduli terhadap perubahan, kehilangan minat bekerja, hanya melakukan apa yang disuruh, menurunkan kualitas kerja, mengajukan protes, bekerja hanya demi peraturan, ketidakinginan mempelajari hal baru yang dituntut perubahan, mempertahankan diri tidak ingin berubah, melakukan sabotase untuk menggagalkan perubahan.

#### 2.3.4. Faktor yang mempengaruhi sikap terhadap perubahan

Newstrom dan Davis (1997) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan, antara lain:

##### a. Latar belakang individu

Latar belakang individu berkaitan dengan jenis kelamin, latar belakang keluarga, pekerjaan, pendidikan, dan seluruh pengalaman sosial diluar pekerjaan individu. Latar belakang ini yang akan mempengaruhi individu dalam pekerjaannya.

##### b. Lingkungan pekerjaan

Karyawan merupakan anggota dari sebuah kelompok dan sikap mereka dipengaruhi oleh pola dan norma kelompok tersebut.

Menurut Tyson & Jackson (1992), setiap orang harus didasari kesiapan untuk menghadapi perubahan. Menurut Tyson & Jackson (1992), terdapat dua dorongan yang mendasari perilaku seseorang dalam menghadapi perubahan, antara lain:

1. Dorongan dari dalam diri

Dorongan dari dalam diri meliputi pengetahuan dan keahlian seseorang, kesadaran diri (*self-awareness*), toleransi terhadap ambiguitas dari suatu perubahan, motivasi, dan rasa harga diri (*self-esteem*) seseorang untuk menghadapi perubahan.

2. Dorongan dari luar atau dari organisasi

Dorongan dari luar atau dari organisasi meliputi iklim dan budaya organisasi, persepsi terhadap akibat dari kesuksesan dan kegagalan organisasi.

Carnall (dalam Tyson & Jackson, 1992) menyatakan bahwa derajat perasaan nyaman dan tingkat rendah atau tingginya seseorang dalam merespon suatu perubahan sangat mempengaruhi seseorang untuk merasa terancam, menolak, atau tertekan. Orang akan melakukan prokrastinasi dan menunda-nunda adanya perubahan tersebut.

### 2.3.5. Sumber sikap penolakan terhadap perubahan

Robbins (2003) menyatakan sumber penolakan terhadap perubahan yang terjadi terletak pada karakteristik dasar manusia, seperti persepsi, kepribadian dan kebutuhan. Berikut ini terdapat lima alasan mengapa individu menolak perubahan:

1. Kebiasaan (*habit*)

Sebagai manusia, kita hidup dalam suatu kebiasaan. Ketika dihadapi pada suatu perubahan, berarti harus mengubah banyak kebiasaan dan biasanya kita enggan untuk mengubah kebiasaan tersebut.

2. Keamanan (*security*)

Orang dengan kebutuhan rasa aman yang tinggi cenderung tidak ingin mengalami perubahan karena dapat mengancam perasaan aman mereka.

3. Faktor ekonomi (*economic factors*)

Sumber lain penyebab penolakan individu adalah kekhawatiran bahwa perubahan akan mengurangi penghasilan. Perubahan dalam tugas kerja atau rutinitas kerja dapat menimbulkan rasa takut dalam hal ekonomi. Jika orang khawatir bahwa ia tidak akan mampu melakukan tugas atau rutinitas baru menurut

standar mereka sebelumnya, terlebih lagi jika upah yang diberikan tidak sesuai dengan harapannya, maka hal ini dapat mempengaruhi produktivitasnya.

#### 4. Ketakutan terhadap ketidakpastian (*Fear of the unknown*)

Perubahan dapat menggantikan sesuatu yang telah diketahui menjadi hal yang tidak pasti atau ambigu. Contohnya, peralihan dari SMU ke perguruan tinggi, yang nantinya akan mendapatkan sebuah pengalaman baru. Pada saat di SMU kita dapat memahami sistem pembelajaran. Selanjutnya, beralih ke perguruan tinggi dan menghadapi sistem yang baru dan tidak tentu. Hal ini merupakan peralihan dari yang diketahui ke hal yang tidak diketahui dan karena itu dapat menimbulkan rasa takut dan rasa tidak aman.

#### 5. Proses informasi yang selektif (*selective information processing*)

Seseorang membentuk dunianya melalui persepsinya. Setelah menciptakan dunianya, dunia ini akan menolak perubahan. Ia mengabaikan informasi yang menantang dunia yang diciptakannya.

### 2.3.6. Penyebab sikap terhadap perubahan

Menurut Galpin (dalam Mangundjaya, 2001), terdapat 3 penyebab penolakan (resistensi) terhadap perubahan, antara lain:

#### 1. Pengetahuan (tidak mengetahui/*not knowing*)

Tingkatan resistensi pertama berhubungan dengan pengetahuan (tidak mengetahui). Dalam hal ini pengetahuan dapat diberikan melalui informasi mengenai proses perubahan. Informasi tersebut harus berdasarkan pada apa yang ingin diketahui oleh pihak manajemen dan pegawai. Biasanya orang ingin mengetahui hal yang terjadi, alasan perubahan, cara melakukan perubahan, waktu perubahan, dan dampak dari perubahan. Tindakan untuk mengatasi penolakan akibat ketidaktahuan, antara lain: mengkomunikasikan apa, mengapa, bagaimana, bilamana, siapa, dsb.

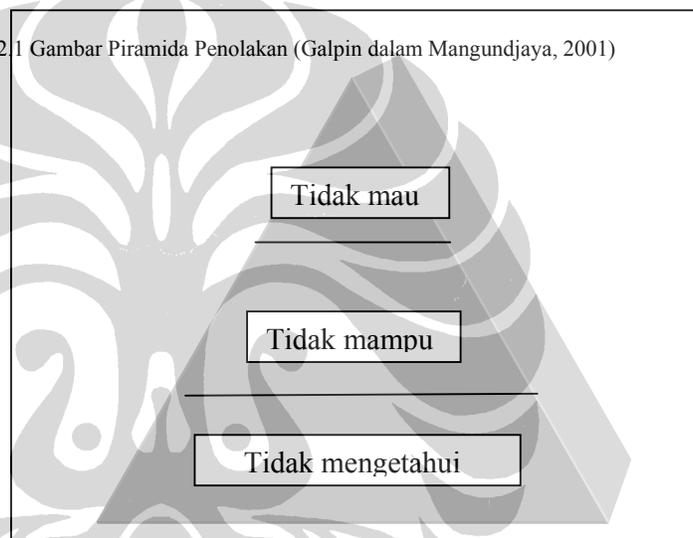
#### 2. Kemampuan (tidak dapat/*not able*)

Tingkatan kedua ini berhubungan dengan kemampuan yang diperlukan seseorang untuk melakukan perubahan. Tindakan untuk mengatasi penolakan akibat ketidakmampuan yang dimiliki adalah dengan mendidik dan melatih hal-hal baru dalam keterampilan, teknik, manajemen, dsb.

### 3. Keinginan/kemauan (tidak mau / *not willing*)

Tingkatan tertinggi dari piramida penolakan adalah keinginan. Dengan adanya pengetahuan dan kemampuan akan membantu seseorang menjadi lebih bersedia berubah. Meskipun demikian, faktor-faktor lain juga harus diperhatikan, seperti keterlibatan manajemen senior dalam proses komunikasi yang akan menjadi tanda bahwa perubahan merupakan prioritas organisasi. Tindakan untuk mengatasi penolakan karena ketidakmauan adalah menetapkan tujuan, melakukan pengukuran, melakukan pembinaan dan umpan balik, memberikan penghargaan dan pengakuan.

2.1 Gambar Piramida Penolakan (Galpin dalam Mangundjaya, 2001)



## 2.4. Kepuasan Kerja

### 2.4.1. Definisi kepuasan kerja

Definisi kepuasan kerja menurut Greenberg dan Baron (1993) adalah:

*".. individual's cognitive, affective, and evaluative reaction toward their jobs"* (Greenberg dan Baron, 1993, p. 162)

Selain itu, definisi kepuasan kerja yang diberikan oleh Locke (dalam Luthans, 1992) adalah:

*"..result of employee's perception of how well their job provides those things which are viewed as important (Locke dalam Luthans, 1992, p.114)."*

Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Dari beberapa definisi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil penilaian (kognitif, afektif, dan tingkah laku) seseorang, derajat suka atau tidak suka terhadap pekerjaan mereka.

#### 2.4.2. Teori kepuasan kerja lainnya

Terdapat beberapa teori yang perlu diperhatikan berkaitan dengan kepuasan kerja (Robbins, 2003), antara lain:

##### 1. *Herzberg's Two-Factor Theory*

Frederick Herzberg meyakini bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan dan kegagalan individu. Terdapat dua faktor yang menyebabkan seseorang merasa puas atau tidak puas dalam bekerja, antara lain:

##### a. *Motivator factor*

*Motivator factor* dapat disebut sebagai faktor intrinsik, seperti kesempatan promosi, kesempatan untuk mengembangkan diri, pengakuan (*recognition*), tanggungjawab yang diberikan, dan prestasi (*achievement*).

##### b. *Hygiene factor*

*Hygiene factor* dapat disebut pula faktor ekstrinsik, seperti kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, keamanan dalam bekerja (Greenberg dan Baron, 1993).

##### 2. *Locke's Value Theory*

Teori lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah teori nilai dari Edwin Locke (dalam Greenberg dan Baron, 1993). Teori ini berhubungan dengan hasil yang didapat dari pekerjaan, seperti penghargaan. Seseorang memberikan penilaian berbeda-beda terhadap hasil yang didapatkan dari

pekerjaannya. Semakin ia menilai apa yang diterima dari pekerjaannya sangat berharga, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang ia rasakan.

#### 2.4.3. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Greenberg & Baron (1995), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor yang berhubungan dengan karakteristik individu dan faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain:

##### a. Faktor individu

Faktor individu yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Greenberg & Baron, 1995; Schultz, 1990; Spector, 1997; dan George & Jones, (2002, dalam Setiawaty, 2000)

##### 1. Kepribadian

Dari hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa kepribadian berhubungan dengan kepuasan kerja dan merupakan faktor yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dalam waktu singkat.

##### 2. Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena mempengaruhi seseorang bertingkah laku dalam pekerjaannya. Misalnya, individu yang memiliki nilai tinggi terhadap sifat pekerjaannya akan lebih memiliki kepuasan kerja

##### 3. Pengaruh sosial dan kebudayaan

Pengaruh dari orang lain, kelompok ataupun budaya tempat seseorang tinggal turut mempengaruhi tingkah laku atau sikap individu. Misalnya, individu yang tinggal di tempat atau budaya yang menekankan prestasi, akan lebih merasa puas pada pekerjaan yang menekankan imbalan atas prestasi yang didapat.

##### 4. Minat dan penggunaan keterampilan

Berdasarkan penelitian yang mereka lakukan, Fricko & Behr (dalam Greenberg & Baron, 1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja individu berhubungan dengan derajat kesesuaian pekerjaan dan minat terhadap pekerjaan dan jurusan yang dipilih saat kuliah. Semakin puas posisi

pekerjaan seseorang dengan minatnya, maka semakin puas mereka terhadap pekerjaannya.

5. Usia dan pengalaman kerja

Biasanya, pada tahap awal pekerjaan, pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya karena pada periode tersebut ada tantangan untuk mempelajari kemampuan baru. Namun, setelah beberapa tahun bekerja kepuasan itu tidak bertahan jika seseorang merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Pada akhirnya kepuasan kerja mulai meningkat lagi setelah 6 sampai 7 tahun bekerja. Pengalaman kerja biasanya memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pekerja yang usianya lebih tua akan merasa lebih puas dibandingkan pekerja yang masih muda (dalam Spector, 1997). Ketika pekerja mencapai usia awal 30 tahun, terlihat adanya peningkatan pada kepuasan kerja.

6. Jenis kelamin

Dari hasil penelitian juga dibuktikan pernyataan bahwa wanita lebih merasa puas dibandingkan laki-laki, namun ada juga hasil penelitian yang menunjukkan sebaliknya. Menurut Spector (1997), wanita dan pria memiliki tingkat kepuasan kerja yang sama. Di sisi lain, menurut Schultz (1990), hubungan jenis kelamin dengan tingkat kepuasan kerja adalah tidak jelas dan tidak konsisten.

7. Tingkat kecerdasan dan pendidikan

Faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya kepuasan kerja yang rendah pada pekerja muda yang berpendidikan biasanya disebabkan karena mereka memiliki kemampuan yang lebih daripada apa yang diharapkan dari pekerjaannya, sehingga mereka kurang tertantang. Pekerja dengan tingkat pendidikan yang tinggi akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi pula bila mengerjakan pekerjaan yang penting.

8. Status dan senioritas

Apabila seseorang dalam organisasi menduduki posisi tinggi, maka kepuasan kerja individu tersebut akan semakin tinggi.

## b. Faktor organisasional

Smith, Kendall, dan Hulin (dalam Luthans, 1992) menyatakan bahwa terdapat dimensi dalam bekerja yang cenderung akan menimbulkan respon terhadap pekerjaan mereka dan merupakan hal yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang juga tersusun di dalam JDI (*Job Descriptive Index*), diantaranya:

### 1. Pekerjaan itu sendiri

Hal ini berkaitan dengan ketertarikan individu terhadap pekerjaan mereka. Artinya pekerjaan tersebut merupakan sesuatu yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, serta kesempatan untuk menerima tanggungjawab, atau pekerjaan tersebut dapat mendatangkan status yang penting bagi pekerja. Isi dari pekerjaan tersebut adalah sumber utama dari kepuasan.

Menurut Locke (dalam Munandar, 2001), pekerjaan memiliki ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja, antara lain:

#### a. Keragaman keterampilan

Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

#### b. Jati diri tugas (*task identity*).

Yang dimaksudkan disini adalah sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan bukan merupakan satu kelengkapan tersendiri, akan menimbulkan rasa tidak puas.

#### c. Tugas yang penting (*task significance*)

Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

#### d. Otonomi

Pekerjaan yang memberikan kebebasan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja

- e. Pemberian umpan balik (*feedback*) pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja

## 2. Gaji

Dimensi ini berkaitan dengan jumlah penghasilan atau penghargaan yang diterima. Uang tidak hanya membantu seseorang untuk mencapai kebutuhan, tetapi juga suatu alat yang dapat meningkatkan kepuasan. Karyawan selalu melihat penghasilan sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan melihat kontribusi yang telah karyawan berikan pada perusahaan. Spector (1985 dalam Spector 1997) menemukan bahwa korelasi antara gaji dengan kepuasan kerja hanya sebesar 0.17, yang berarti menunjukkan korelasi yang lemah.

## 3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi yang dimaksud adalah kesempatan seseorang untuk naik jabatan. Kesempatan promosi memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi memberikan bentuk pekerjaan yang berbeda dan jenis penghargaan yang berbeda dari perusahaan, yang akan meningkatkan penghasilan mereka dari yang sebelumnya.

Morrow & McElroy (dalam Seniati, 2002), membagi perkembangan karir seseorang menjadi tiga tahap, tahap pertama yaitu tahap perkembangan atau *establishment stage* (masa kerja kurang dari 2 tahun), tahap selanjutnya yaitu *advancement stage* (masa kerja 2-10 tahun) dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (masa kerja lebih dari 10 tahun). Kesemua tahap tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang jika dilaluinya dengan baik.

## 4. Supervisi

Terdapat dua jenis pemimpin dengan gaya memimpin yang berbeda. Pertama, *employee-centeredness*, yaitu jenis supervisi atau pemimpin yang terpusat dan lebih mengutamakan pada kesejahteraan karyawan. Biasanya dengan cara memeriksa dan melihat seberapa baik pekerjaan yang dilakukan karyawan, memberikan saran, dan berbicara dengan karyawan secara personal, dalam berkomunikasi disesuaikan dengan tingkat jabatan di perusahaan. Jenis lainnya yaitu

*participation/influence*, seperti contohnya seorang manajer mengizinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan bagi pekerjaan mereka. Dalam kebanyakan kasus, pendekatan ini lebih mempengaruhi kepuasan kerja tingkat tinggi.

#### 5. Rekan kerja

Dalam sebuah pekerjaan, rekan kerja memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Rekan kerja yang bersahabat dan kooperatif serta memberikan dukungan pada rekan kerja lainnya merupakan sumber kepuasan kerja bagi seseorang. Rekan kerja merupakan sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan pendamping kerja. Rekan kerja yang baik membuat sebuah pekerjaan menjadi menyenangkan. Akan tetapi, dimensi ini tidak begitu esensial terhadap kepuasan kerja.

#### 6. Kondisi kerja.

Jika dalam suatu pekerjaan, kondisi kerja terlihat baik (contohnya bersih, banyak hal menarik disekelilingnya), seseorang akan dengan mudah menjalankan tugasnya. Jika kondisi kerja tidak baik (contohnya panas, ribut) maka seseorang akan kesulitan dalam melakukan sesuatu. Dengan kata lain, jika semuanya nampak baik untuk bekerja, maka tidak akan menimbulkan masalah kepuasan kerja.

Pada penelitian ini, terdapat faktor organisasional yang berkaitan dengan SNBI, diantaranya:

##### 1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Hal ini berkaitan dengan seberapa penting tugas guru SNBI bagi guru itu sendiri karena tugas sebagai guru SNBI tidaklah mudah. Butuh usaha ekstra keras untuk menyukseskan program SNBI. Selain itu, tanggungjawab yang diberikan kepada guru SNBI semakin bertambah. Guru dituntut sebisa mungkin agar dua kurikulum yang digunakan yaitu kurikulum nasional dan internasional dapat diterapkan di dalam kelas dan materi yang disampaikan dapat dipahami oleh siswa. Faktor ini berkaitan pula dengan prestise yang dimiliki oleh guru SNBI. Di satu sisi mengemban tugas sebagai guru SNBI adalah tanggung jawab yang besar, tapi di sisi lain hal ini dapat dianggap suatu

penghargaan karena guru diberikan kepercayaan oleh sekolah untuk menjadi guru SNBI. Di samping itu, pekerjaan guru SNBI berkaitan pula dengan tuntutan akan keterampilan baru yang harus dimiliki oleh guru SNBI, antara lain: guru SNBI dapat menggunakan sistem administrasi akademik berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); dan menggunakan bahasa *bilingual* pada saat mengajar.

## 2. Gaji

Hal ini berkaitan dengan penghasilan yang diterima oleh guru SNBI sebagai Pegawai Negeri Sipil dan sebagai guru yang mengajar kelas internasional.

## 3. Hubungan dengan kepala sekolah (Supervisi)

Hal ini berkaitan dengan bagaimana hubungan guru, khususnya guru SNBI dengan kepala sekolah. Berdasarkan keterangan yang didapat oleh penulis melalui wawancara dengan guru SNBI bahwa pengawasan dari kepala sekolah dan disiplin diperketat untuk guru-guru SNBI. Hal ini mungkin saja dapat mempengaruhi hubungan guru dengan kepala sekolah.

## 4. Hubungan dengan rekan guru

Hal ini berkaitan dengan bagaimana bentuk kerjasama antar sesama rekan guru, seberapa besar dukungan atau perhatian yang diberikan antar rekan guru. Dalam penelitian ini, kerjasama antar guru sangat dibutuhkan untuk menyukseskan perubahan di sekolah. Berdasarkan keterangan yang didapat oleh penulis melalui wawancara, bahwa pada awalnya terdapat kesulitan antara guru-guru yang berusia tua (senior) dengan guru-guru yang berusia muda (junior) dalam memahami perubahan yang terjadi di sekolah. Guru yang sudah lama mengajar atau yang sudah berusia tua cenderung sulit menerapkan prosedur baru yang dituntut oleh SNBI, sehingga ada kesulitan antara guru yang sudah berusia tua dengan guru-guru yang berusia muda untuk bekerjasama menyukseskan program SNBI. Akan tetapi, seiring berjalannya waktu, lama-kelamaan kesulitan yang dihadapi dapat teratasi dan dapat terjalin kerjasama yang baik antara dua generasi guru tersebut.

## 5. Kondisi kerja

Hal ini berkaitan dengan kenyamanan kondisi dalam bekerja, fasilitas yang tersedia untuk mendukung bekerja. Dalam penelitian ini, SNBI sangat didukung oleh sarana dan prasarana yang baik. Sarana yang mendukung kegiatan belajar mengajar SNBI dapat berjalan dengan baik, seperti media belajar mengajar yang menggunakan multimedia, tersedia sarana hotspot untuk mengakses internet, dan lain sebagainya.

### 2.4.4. Dampak kepuasan kerja

Terdapat beberapa dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (dalam Robbins, 2003), antara lain:

a. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Berbagai penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran. Karyawan yang merasa tidak puas berkemungkinan lebih besar absen/tidak hadir dari pekerjaannya.

b. Keluar (*turnover*)

Kepuasan juga berkorelasi negatif dengan pengunduran diri, namun hubungan tersebut lebih kuat dari apa yang kita temukan dalam ketidakhadiran. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, ia akan mengundurkan diri (dalam Greenberg & Baron, 1993). Berhenti dari pekerjaan dapat pula dipengaruhi karena kondisi fisik lingkungan kerja yang tidak sesuai harapan

c. Produktivitas

Kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas atau *task performance* karyawan. Terdapat penelitian yang menemukan bahwa organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung merasa efektif daripada organisasi-organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan. Kepuasan dan produktivitas kerja mungkin tidak berhubungan secara langsung, tapi dipengaruhi faktor lain, yaitu *extrinsic reward* seperti gaji, promosi, dll.

## 2.5. Guru

### 2.5.1. Definisi guru

Guru didefinisikan sebagai:

*“..is considered as the man or woman with full professional responsibilities for the education of children and young people who are in attendance at school”*( Goble dan Porter, 1977, p. 117)

Definisi guru menurut Undang-Undang RI No.14 Tahun 2005 Pasal 1 tentang guru dan dosen adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (dalam Yamin, 2007).

Berdasarkan kedua definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa guru adalah seseorang yang memegang tanggungjawab penuh bagi pendidikan anak-anak dan anak muda (remaja) di jalur pendidikan formal, yang memiliki tugas utama mendidik, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswanya.

### 2.5.2. Guru SNBI

Pendidik memiliki peranan yang strategis karena mempunyai tugas profesional untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan (dalam *Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah*, 2007). Kelebihan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi Standar Pendidik.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut:

- a. Semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis Tujuan Instruksional Khusus (TIK);
- b. Guru mata pelajaran kelompok sains, matematika dan inti kejuruan mampu berbahasa Inggris;
- c. Minimal 10% guru berpendidikan S2/S3 dari Perguruan Tinggi yang program studinya berakreditasi A untuk SD/MI;
- d. Minimal 20% guru berpendidikan S2/S3 dari Perguruan Tinggi yang program studinya berakreditasi A untuk SMP/MTs;

e. Minimal 30% guru berpendidikan S2/S3 dari Perguruan Tinggi yang program studinya berakreditasi A untuk SMA/SMK/MA/MAK;

Guru dalam proses pembelajaran sepanjang diperlukan dan sesuai dengan kebutuhannya, selain menggunakan bahasa Indonesia dan Inggris juga bisa menggunakan bahasa lainnya yang sering digunakan dalam forum internasional, seperti bahasa Perancis, Jerman, Spanyol, Jepang, Arab, dan China.

Menurut Buku Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional (Depdiknas, 2007), program SNBI telah memiliki SDM mandiri dengan kompetensi standar (guru) sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik minimal S-1;
- b. Memiliki latar belakang keilmuan sesuai dengan mata pelajaran yang dibina;
- c. Memiliki sertifikasi profesi pendidik sesuai jenjang satuan pendidikan tempat tugasnya (nasional dan internasional);
- d. Memiliki kesanggupan untuk mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan;
- e. Memiliki kinerja tinggi, baik secara individu maupun dalam kelompok;
- f. Mampu menggunakan media/sumber belajar berbasis ICT dalam belajar mengajar;
- g. Mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dalam Bahasa Inggris secara efektif (TOEFL>500).

## 2.6. Hubungan Sikap terhadap Perubahan dengan Kepuasan Kerja

Suatu perubahan di dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, yang terbagi dalam dua jenis yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yang dapat berdampak pada organisasi adalah perubahan yang disebabkan oleh kompetisi/persaingan, perubahan ekonomi, politik dan sosial; perkembangan teknologi; dan peraturan pemerintah. Selain faktor eksternal terdapat pula faktor internal yang dapat menimbulkan perubahan di organisasi, seperti adanya kesenjangan unjuk kerja, *nature of the workplace*, rasa ketidakpuasan dalam bekerja, masalah sumber daya manusia dan masalah manajerial. Pada penelitian ini faktor eksternal yang lebih menyebabkan adanya

perubahan di dalam organisasi (sekolah) adalah kompetisi dalam dunia pendidikan, baik persaingan sekolah/pendidikan tingkat nasional dan internasional, peraturan pemerintah, dan perkembangan teknologi yang berdampak pada guru-guru sebagai salah satu sumber daya manusia di dalam organisasi yang saat ini dituntut harus bekerja dengan berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Adanya perubahan dalam organisasi dapat menimbulkan penilaian atau sikap tertentu terhadap perubahan yang terjadi. Sikap individu terhadap perubahan tidak semua sama. Menurut Judson (2000) terdapat 4 macam sikap terhadap perubahan, yaitu sikap menerima aktif, menerima pasif, menolak aktif, dan menolak pasif. Sikap menerima aktif antara lain mampu bekerjasama dalam melakukan perubahan dan antusias terhadap perubahan. Sikap menerima aktif cenderung merupakan sikap yang efektif dan dapat mendukung terlaksananya perubahan. Di sisi lain, sikap menerima pasif, menolak aktif dan menolak pasif merupakan sikap yang cenderung menolak karena kurang efektif dan kurang mendukung terjadinya perubahan, misalnya tidak peduli, tidak ingin mempelajari hal baru dan membuat kekacauan untuk menggagalkan adanya perubahan. Oleh karena itu, untuk mempermudah melihat gambaran yang lebih umum mengenai sikap guru terhadap perubahan, peneliti membagi ke dalam dua sikap yaitu sikap menerima dan sikap menolak.

Dalam menentukan sikap terhadap perubahan, seseorang memiliki alasan yang melatarbelakangi sikapnya terhadap perubahan. Menurut Galpin (dalam Mangundjaya, 2001) sikap terhadap perubahan berkaitan dengan penyebab seseorang dalam bersikap terhadap perubahan. Seseorang memiliki alasan atau penyebab yang akan membuatnya menerima atau menolak perubahan, antara lain karena pengetahuan atau informasi yang ia miliki mengenai perubahan, tingkat kemampuan yang dimiliki untuk melakukan perubahan, dan tingkat kemauan yang dimiliki untuk melakukan perubahan.

Dalam perubahan di organisasi, terdapat komponen-komponen dalam bekerja yang ikut mengalami perubahan, salah satunya yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Terdapat beberapa definisi mengenai kepuasan kerja, salah satunya adalah definisi yang dikemukakan oleh Howell dan Dipboye (dalam

Munandar, 2001), bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Aspek tersebut antara lain: *pay, supervision, contingent rewards/ imbalan non-materi, work conditions, co-workers, nature of work it self*.

Pada penelitian sebelumnya, Wanberg dan Banas (dalam Judge, et al., 1999) menemukan bahwa sikap menerima perubahan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Schweiger & Denisi (dalam Judge, et al., 1999) menambahkan bahwa sikap negatif terhadap perubahan berhubungan dengan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen individu terhadap organisasi. Selain itu, Begley & Czajka (dalam Judge, et al., 1999) menyatakan bahwa seseorang yang dapat melewati perubahan dengan baik akan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan hal yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti berasumsi bahwa guru yang menerima perubahan di sekolah akan merasakan kepuasan kerja, sedangkan guru yang menolak terhadap perubahan di sekolah akan merasakan ketidakpuasan kerja atau memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Dengan demikian, peneliti berasumsi bahwa terdapat hubungan secara positif antara sikap menerima terhadap perubahan dengan kepuasan kerja guru, dan terdapat hubungan secara negatif antara sikap menolak perubahan dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui hal yang melatarbelakangi atau penyebab guru-guru SNBI dalam bersikap terhadap perubahan, serta hubungannya dengan jenis sikap terhadap perubahan.

### 3. PERMASALAHAN, HIPOTESIS, DAN VARIABEL PENELITIAN

Pada bagian ini peneliti memaparkan permasalahan, hipotesis, dan variabel penelitian.

#### 3.1. Permasalahan

3.1.1. Permasalahan utama:

1. Bagaimana sikap guru SNBI terhadap perubahan yang terjadi di sekolah?
2. Bagaimana kepuasan kerja guru SNBI dalam menjalani perubahan di sekolah?
3. Apakah ada hubungan antara sikap guru SNBI terhadap perubahan di sekolah dengan kepuasan kerja guru SNBI?

3.1.2 Permasalahan tambahan:

- Bagaimana gambaran penyebab sikap guru SNBI terhadap perubahan di sekolah?
- Bagaimana hubungan antara sikap terhadap perubahan dengan penyebab sikap terhadap perubahan?

#### 3.2. Hipotesis

Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dalam penelitian ini adalah:

Ada hubungan antara sikap guru SNBI terhadap perubahan di sekolah dengan kepuasan kerja guru SNBI.

#### 3.3. Variabel Penelitian

Variabel pada penelitian ini terdiri dari dua variabel. Variabel pertama adalah jenis sikap terhadap perubahan dan variabel kedua adalah kepuasan kerja. Berikut ini akan dibahas mengenai masing-masing variabel penelitian.

3.3.1. Sikap terhadap perubahan

a. Definisi konseptual

Definisi konseptual dari sikap terhadap perubahan adalah penilaian atau reaksi seseorang, baik positif maupun negatif atau suka maupun tidak suka

terhadap suatu objek tertentu (perubahan yang terjadi di organisasi). Dalam penelitian ini, sikap terhadap perubahan didasarkan pada teori dari Judson (2000). Namun, untuk melihat gambaran secara umum, peneliti membagi sikap tersebut menjadi dua, antara lain:

1. Sikap menerima. Sikap menerima yang dimaksud terwujud dalam antusias terhadap perubahan, bekerjasama dalam melakukan perubahan, penerimaan terhadap perubahan;
2. Sikap menolak. Sikap menolak yang dimaksud adalah sikap yang cenderung tidak efektif untuk menyukseskan terjadinya perubahan antara lain: terwujud dalam pengunduran diri, tidak peduli terhadap perubahan, kehilangan minat dalam bekerja, hanya melakukan apa yang disuruh, ketidakinginan mempelajari hal baru, melakukan protes, bekerja hanya demi aturan, menunjukkan kemuduran kinerja, tidak banyak bekerja, melakukan kesalahan dengan sengaja, menarik diri dari organisasi, membuat kekacauan, melakukan sabotase, dan lain sebagainya.

b. Definisi operasional

Definisi operasional dari jenis sikap terhadap perubahan adalah jumlah skor masing-masing jenis sikap terhadap perubahan yang tersusun dalam kuesioner yang dikerjakan oleh subjek. Peneliti menggunakan kuesioner yang disusun oleh Bashir, dkk (2004) karena kuesioner tersebut menggunakan teori yang sama dan sampel yang sama yaitu guru-guru SMA Negeri. Untuk melihat sikap guru terhadap perubahan maka peneliti melihat skor masing-masing sikap. Semakin besar skor total individu yang diperolehnya pada salah satu jenis sikap terhadap perubahan, maka sikapnya terhadap perubahan akan semakin sesuai dengan jenis sikap tersebut. Sebaliknya, semakin kecil skor total individu yang diperolehnya pada salah satu jenis sikap terhadap perubahan, maka sikapnya terhadap perubahan akan semakin tidak sesuai dengan sikap tersebut. Misalnya, jika individu memiliki skor yang besar pada sikap menerima terhadap perubahan, maka sikapnya terhadap perubahan akan semakin menerima. Sebaliknya, jika individu memiliki skor yang kecil pada sikap menerima terhadap perubahan, maka sikapnya terhadap perubahan akan semakin tidak menerima dan mungkin cenderung akan menolak.

### 3.3.2. Kepuasan kerja

#### a. Definisi konseptual

Definisi konseptual kepuasan kerja adalah hasil penilaian seseorang, derajat suka atau tidak suka terhadap pekerjaan mereka. Apabila seseorang memandang positif atau suka terhadap pekerjaannya maka cenderung akan merasakan kepuasan kerja. Pada penelitian ini, penilaian puas atau tidak puasnya seseorang terhadap pekerjaan berdasarkan dari dimensi pekerjaan, antara lain: *gaji, rekan kerja, supervisi (atasan), kondisi & fasilitas, karakteristik pekerjaan, imbalan non-materi*. Dimensi tersebut ditetapkan oleh peneliti karena berdasarkan isu yang muncul pada saat wawancara. Penjelasan mengenai masing-masing dimensi kepuasan kerja yang digunakan, adalah sebagai berikut:

1. Gaji, berkaitan dengan penghasilan yang diterima sebagai guru SNBI;
2. Atasan, berkaitan dengan hubungan dengan atasan (kepala sekolah), penilaian terhadap kinerja atasan, dan lain sebagainya;
3. Rekan kerja, berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja, dukungan dari rekan kerja, dan lain sebagainya;
4. Karakteristik pekerjaan, berkaitan dengan seberapa penting pekerjaan sebagai guru, tanggung jawab dalam pekerjaan, dan lain sebagainya;
5. Kondisi dan fasilitas, berkaitan dengan kondisi, prosedur, aturan dalam bekerja serta fasilitas yang tersedia di tempat kerja;
6. Non-imbalan materi, berkaitan dengan perhatian, dukungan, penghargaan yang diberikan dari murid dan orangtua.

#### b. Definisi operasional

Definisi operasional kepuasan kerja adalah skor total yang diperoleh subjek penelitian dalam mengerjakan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner kepuasan kerja. Skor total adalah penjumlahan dari seluruh dimensi yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Semakin besar skor yang diperoleh subjek penelitian, maka semakin tinggi kepuasan kerja subjek. Sebaliknya, semakin kecil skor yang diperoleh subjek penelitian, maka semakin rendah kepuasan kerja subjek.

Selain itu, peneliti melihat gambaran skor dari masing-masing dimensi kepuasan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menghitung skor rata-rata

(*mean*) dari masing-masing dimensi kepuasan kerja. Skor rata-rata yang paling besar diantara dimensi kepuasan kerja lainnya, maka dimensi tersebut adalah dimensi yang paling dirasakan puas oleh subjek. Semakin besar skor yang diperoleh individu pada salah satu jenis dimensi kepuasan kerja maka dimensi kepuasan kerja tersebut akan dirasakan memiliki kepuasan kerja paling tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Misalnya, dimensi gaji memiliki skor rata-rata paling tinggi diantara dimensi yang lainnya, maka dimensi gaji adalah dimensi yang dirasakan paling puas dibandingkan dimensi lainnya.

### 3.3.3. Penyebab sikap terhadap perubahan

#### a. Definisi konseptual

Penyebab sikap terhadap perubahan merupakan variabel tambahan yang ingin diteliti lebih lanjut. Menurut Galpin (Dalam Mangundjaya, 2001) penyebab sikap terhadap perubahan terdiri dari tiga hal, antara lain:

1. Pengetahuan, berhubungan dengan informasi yang didapat mengenai perubahan;
2. Kemampuan, berhubungan dengan kemampuan yang diperlukan dan dimiliki seseorang untuk melakukan perubahan;
3. Kemauan, berhubungan dengan tingkat kemauan seseorang untuk melakukan perubahan.

#### b. Definisi operasional

Definisi operasional dari sikap terhadap perubahan adalah jumlah skor masing-masing penyebab sikap terhadap perubahan yang tersusun dalam kuesioner yang dikerjakan oleh subjek. Semakin besar skor yang diperoleh individu pada salah satu penyebab sikap terhadap perubahan, maka penyebab sikapnya terhadap perubahan akan semakin sesuai dengan jenis penyebab sikap tersebut. Misalnya, jika individu memiliki skor yang besar pada penyebab sikap karena pengetahuan, maka penyebab sikap individu terhadap perubahan adalah dikarenakan pengetahuan. Sebaliknya, jika individu memiliki skor yang kecil pada penyebab sikap karena pengetahuan, maka penyebab sikapnya terhadap perubahan bukan dikarenakan pengetahuan, mungkin dikarenakan penyebab lain yang lebih mendominasi seperti kemauan atau kemampuan.