



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KEPUASAN KERJA GURU  
(SUATU STUDI DI SMA NEGERI 46 JAKARTA)**

**T E S I S**

**PRISKA PUTRI PERDANI  
0806441586**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA  
Juni 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KEPUASAN KERJA GURU  
(SUATU STUDI DI SMA NEGERI 46 JAKARTA)**

**T E S I S**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**PRISKA PUTRI PERDANI  
0806441586**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

**JAKARTA  
Juni 2010**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Priska Putri Perdani  
NPM : 0806441586  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Kepuasan Kerja Guru (Suatu Studi di SMA Negeri 46 Jakarta)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Tanggal 21 Juni 2010

Yang menyatakan

Priska Putri Perdani

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Priska Putri Perdani  
NPM : 0806441586  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Analisis Kepuasan Kerja Guru  
(Suatu Studi di SMA Negeri 46 Jakarta)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ (.....)  
Pembimbing : Ir. Achmad Purwono, MBA (.....)  
Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)  
Sekretaris Bidang : Drs. Achmad Lutfi, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 21 Mei 2010

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Priska Putri Perdani  
NPM : 0806441586  
Judul : Analisis Kepuasan Kerja Guru  
(Suatu Studi di SMA Negeri 46 Jakarta)

Pembimbing Tesis

(Achmad Purwono, MBA, Ir.)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur yang tiada terhingga penulis panjatkan kehadiran Tuhan yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan berkat, waktu dan kekuatan kepada penulis, sehingga Tesis yang berjudul "**Analisis Kepuasan Kerja Guru (Suatu Studi di SMA Negeri 46 Jakarta)**" dapat diselesaikan dengan baik.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam program studi Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini mulai dari tahap persiapan hingga penyusunan laporan dalam bentuk tesis dapat diselesaikan berkat dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, terutama dari Dosen Pembimbing, teman-teman seperjuangan dan anggota keluarga. Atas dasar itulah maka dengan segala kerendahan hati perkenankanlah penulis menghaturkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ, selaku Ketua Pascasarjana Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Ir. Achmad Purwono, MBA, selaku pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, dorongan dan mengarahkan penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
3. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si selaku dosen penguji dan Drs. Achmad Lutfi, M.Si selaku Sekretaris Sidang yang telah memberikan masukan dalam menyempurnakan tesis ini
4. Seluruh dosen dan staff Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atas segala bantuan dan kemudahan yang telah diberikan selama pendidikan
5. Kepala Sekolah, staff, dan guru-guru SMAN 46, atas bantuan dan kesediaan dalam memberikan ijin untuk melakukan penelitian

6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana FISIP UI kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan XII yang telah memberikan dorongan semangat dan bantuan material selama penulis menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu serta adik tercinta, atas semua doa dan dorongan semangat yang luar biasa dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan segala keterbatasan yang Penulis miliki, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu saran-saran dari para pembaca sangat diharapkan guna penelitian lebih lanjut. Tuhan memberkati.

Jakarta, Juni 2010

Penulis

## ABSTRAK

Nama : Priska Putri Perdani  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul : Analisis Kepuasan Kerja Guru  
(Suatu Studi di SMA Negeri 46 Jakarta)

Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap produktifitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Apabila ketidakpuasan dirasakan oleh pegawai maka dapat menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan kerja guru di SMA Negeri 46 Jakarta menurut faktor motivator dari teori Dua Faktor Herzberg. Untuk memberikan gambaran terhadap kepuasan kerja guru maka digunakan metode deskriptif. Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa kepuasan kerja guru menurut faktor prestasi, faktor pengakuan, dan faktor kemajuan adalah cukup puas. Sedangkan kepuasan kerja menurut faktor pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan adalah puas. Dalam meningkatkan kepuasan kerja guru maka Kepala Sekolah perlu mengkaji sistem promosi dan pengembangan karier yang diterapkan saat ini serta memberikan pengakuan atas prestasi dan hasil kerja guru.

Kata kunci : kepuasan kerja, Teori Dua Faktor Herzberg

## ABSTRACT

Nama : Priska Putri Perdani  
Study Program : Administrative Science Programme  
Title : Analysis of Teachers Job Satisfaction  
(Study in SMA Negeri 46 Jakarta)

Job satisfaction have a direct impact and non-direct on the productivity an organization. If the level of job satisfaction is low, it would be significantly harder for the organization to met its goals. This study aims to determine job satisfaction of teachers in SMAN 46 Jakarta, according to the motivator factors of the Herzberg's Two Factor theory. A descriptive method is used in order to get a good description of the teachers' job satisfaction. The result shows that the teachers' job satisfaction based on achievement, recognition and advancement is on the level: quite satisfied. While the level of job satisfaction based on the work itself, responsibility, and possibility of growth is satisfied. In improving the teachers' job satisfaction the Principal should need to review their current promotion system and career development while also providing a way on recognizing the teachers' achievement and work performance.

Key Words: Job Satisfaction, Herzberg's Two Factor theory

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Pokok Permasalahan .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Batasan Penelitian .....	8
1.6. Sistematika Penulisan .....	8
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	11
2.2. Kepuasan Kerja	
2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	13
2.2.2. Teori Kepuasan Kerja .....	14
2.2.3. Teori Dua Faktor Herzberg sebagai Landasan Teori .	18
2.2.4. Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....	25
2.2.5. Skala Kepuasan Kerja .....	29
2.2.6. Karakteristik Kepribadian dengan Kepuasan Kerja....	30
2.2.7. Mengukur Kepuasan Kerja .....	31
2.2.8. Dampak Kepuasan Kerja .....	31
2.3. Definisi Konseptual dan Operasional	
2.3.1. Definisi Konseptual .....	33
2.3.2. Definisi Operasional .....	33
2.4. Kerangka Berpikir .....	34
<b>3. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	36
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.4. Populasi dan Sampel .....	37
3.5. Variabel dan Instrumen Penelitian .....	37
3.6. Analisis Data .....	39
3.7. Proses Penelitian .....	40

<b>4.</b>	<b>GAMBARAN UMUM DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
4.1	Gambaran Umum SMA Negeri 46 Jakarta .....	41
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian .....	46
4.2.1	Karakteristik Responden	
4.2.1.1	Jenis Kelamin Responden .....	47
4.2.1.2	Usia .....	48
4.2.1.3	Masa Kerja Responden .....	49
4.2.1.4	Masa Mengajar Responden di SMA Negeri 46 .....	50
4.2.1.5	Golongan Kepangkatan Reponden .....	52
4.2.1.6	Jabatan Responden .....	54
4.2.2	Karakteristik Responden dengan Kepuasan Kerja	
4.2.2.1	Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin Reponden dengan Kepuasan Kerja .....	56
4.2.2.2	Tabulasi Silang antara Usia Responden dengan Kepuasan Kerja .....	57
4.2.2.3	Tabulasi Silang antara Masa Mengajar di SMA Negeri 46 dengan Kepuasan Kerja .....	58
4.2.2.4	Tabulasi Silang Golongan Responden dengan Kepuasan Kerja .....	59
4.2.2.5	Tabulasi Silang antara Jabatan dengan Kepuasan Kerja .....	60
4.2.3	Distribusi Frekuensi Faktor Kepuasan Kerja Guru	
4.2.3.1	Distribusi Frekuensi Faktor Prestasi .....	61
4.2.3.2	Distribusi Frekuensi Faktor Pengakuan .....	65
4.2.3.3	Distribusi Frekuensi Faktor Pekerjaan Itu Sendiri .....	69
4.2.3.4	Distribusi Frekuensi Faktor Tanggung Jawab .	73
4.2.3.5	Distribusi Frekuensi Faktor Kemajuan .....	81
4.2.3.6	Distribusi Frekuensi Faktor Pertumbuhan .....	88
4.2.3.7	Kepuasan Kerja menurut Faktor Prestasi, Faktor Pengakuan, Faktor Pekerjaan, Faktor Tanggung Jawab, Faktor Kemajuan, dan Faktor Pertumbuhan .....	93
4.2.4	Analisis Faktor .....	95
<b>5.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan .....	100
5.2	Saran .....	100

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Tingkat Kelulusan SMA Negeri 46 Jakarta .....	3
Gambar 1.2	Persentase Siswa SMA Negeri 46 yang Diterima di Perguruan Tinggi .....	4
Gambar 2.1	Model dari <i>content theory</i> .....	16
Gambar 2.2	Kepuasan Kerja menurut Pandangan Tradisional dan Pandangan Herzberg .....	19
Gambar 2.3	Two Factor Theory .....	20
Gambar 2.4	Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja .....	32
Gambar 4.1	Struktur Organisasi SMA Negeri 46 .....	43
Gambar 4.2	Komposisi Jumlah Guru SMA Negeri 46 Berdasarkan Jenis Kelamin .....	44
Gambar 4.3	Jumlah Siswa di SMA Negeri 46 Tahun Ajaran 2005/2006 hingga 2009/2010 .....	46
Gambar 4.4	Lama Mengajar sebagai Guru .....	51
Gambar 4.5	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Hasil Kerja .....	66
Gambar 4.6	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Keterampilan dan Keahlian .....	67
Gambar 4.7	Persebaran Responden terhadap Kepuasan Faktor Prestasi, Faktor Pengakuan, Faktor Pekerjaan, Faktor Tanggung Jawab, Faktor Kemajuan dan Faktor Pertumbuhan .....	94

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Instrumen Penelitian .....	38
Tabel 4.1	Struktur Kurikulum dengan Jumlah Guru.....	45
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden .....	47
Tabel 4.3	Usia Responden.....	48
Tabel 4.4	Masa Mengajar Responden sebagai Guru.....	49
Tabel 4.5	Masa Mengajar di SMA 46.....	50
Tabel 4.6	Golongan Kepangkatan Responden .....	52
Tabel 4.7	Tabulasi Silang antara Lama Mengajar dengan Golongan .....	53
Tabel 4.8	Jabatan Responden .....	54
Tabel 4.9	Tabulasi Silang antara Lama Mengajar di SMA Negeri 46 dengan Jabatan .....	55
Tabel 4.10	Hasil Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja	56
Tabel 4.11	Hasil Tabulasi Silang Usia dengan Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 4.12	Hasil Tabulasi Silang Masa Mengajar dengan Kepuasan Kerja	58
Tabel 4.13	Hasil Tabulasi Silang Golongan dengan Kepuasan Kerja .....	59
Tabel 4.14	Hasil Tabulasi Silang Jabatan dengan Kepuasan Kerja.....	60
Tabel 4.15	Distribusi Frekuensi Faktor Prestasi .....	61
Tabel 4.16	Persebaran Responden terhadap Kepuasan Hasil Pekerjaan Mengajar di SMA Negeri 46.....	62
Tabel 4.17	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Waktu Penyelesaian Tugas .....	62
Tabel 4.18	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Menyelesaikan Masalah Mengajar.....	63
Tabel 4.19	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Mengembangkan Pola Mengajar.....	64

Tabel 4.20	Distribusi Frekuensi Faktor Pengakuan .....	65
Tabel 4.21	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Hasil Kerja .....	66
Tabel 4.22	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Keterampilan dan Keahlian yang Dimiliki .....	67
Tabel 4.23	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Penghargaan Guru Berprestasi .....	68
Tabel 4.24	Distribusi Frekuensi Faktor Pekerjaan Itu Sendiri .....	69
Tabel 4.25	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Bidang Studi .....	70
Tabel 4.26	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pembagian Jam Mengajar .....	71
Tabel 4.27	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Penempatan Tugas .....	71
Tabel 4.28	Persebaran Responden terhadap Kepuasan Jenis Pekerjaan Mengajar .....	72
Tabel 4.29	Persebaran Responden terhadap Kepuasan terhadap Pilihan sebagai Pengajar .....	73
Tabel 4.30	Distribusi Frekuensi Faktor Tanggung Jawab .....	73
Tabel 4.31	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Jabatan yang Diemban .....	74
Tabel 4.32	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Tanggung Jawab yang Diberikan .....	75
Tabel 4.33	Tabulasi Silang antara Jabatan dengan Tanggung Jawab yang Diberikan .....	76
Tabel 4.34	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Wewenang yang Diberikan .....	77
Tabel 4.35	Tabulasi Silang antara Jabatan dengan Wewenang yang Diberikan .....	78
Tabel 4.36	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Kesempatan Melakukan Pekerjaan/Tugas Baru .....	79

Tabel 4.37	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Wewenang dalam Menyelesaikan Masalah Anak Didik .....	79
Tabel 4.38	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Sanksi Kepegawaian yang Diterapkan .....	80
Tabel 4.39	Distribusi Frekuensi Faktor Kemajuan .....	81
Tabel 4.40	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Pengembangan Karier .....	82
Tabel 4.41	Tabulasi Silang antara Masa Mengajar di SMA Negeri 46 dengan Pengembangan Karier .....	83
Tabel 4.42	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Promosi Jabatan .....	84
Tabel 4.43	Tabulasi Silang antara Promosi Jabatan dengan Pengembangan Karir .....	85
Tabel 4.44	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Training/Seminar yang Diikuti .....	86
Tabel 4.45	Persebaran Responden Berdasarkan Kepuasan Tingkat Pendidikan yang Dimiliki Saat Ini .....	86
Tabel 4.46	Tabulasi Silang antara Usia dengan Tingkat Pendidikan .....	87
Tabel 4.47	Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Kesempatan Melanjutkan Pendidikan Formal .....	88
Tabel 4.48	Distribusi Frekuensi Faktor Pertumbuhan .....	88
Tabel 4.49	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Keterampilan Mengajar yang Dimiliki .....	89
Tabel 4.50	Tabulasi Silang antara Keterampilan Mengajar dengan Lama Mengajar .....	90
Tabel 4.51	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Tugas Baru yang Diberikan untuk Pengembangan Ketrampilan .....	91
Tabel 4.52	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Rutinitas Pekerjaan .....	91
Tabel 4.53	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Lingkungan Kerja yang Tidak Monoton .....	92

Tabel 4.54	Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Tugas dan Tanggung Jawab yang Semakin Bertambah .....	92
Tabel 4.55	Persebaran Responden terhadap Kepuasan Faktor Prestasi, Faktor Pengakuan, Faktor Pekerjaan, Faktor Tanggung Jawab, Faktor Kemajuan dan Faktor Pertumbuhan .....	93
Tabel 4.56	Analisis Faktor .....	95
Tabel 4.57	Komponen Matriks .....	96



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Surat Penelitian
- Lampiran 3 Surat Keterangan Penelitian



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kualitas manusia yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada masa kini dan masa depan adalah mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan bangsa lain di dunia. Kualitas manusia Indonesia tersebut dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu oleh pendidik profesional. Untuk mencapai fungsi dan tujuan pendidikan tersebut maka peranan tenaga pengajar dalam mendidik peserta didik begitu berarti.

Pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Oleh karena itu, guru sebagai pendidik profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis. Guru sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu.. Ditegaskan kembali dalam Undang-undang No 14 pasal 6 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang sesuai pula dengan Undang-undang No.20 pasal 3 tahun 2003 yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Oleh Aqib (dalam Suwar, 2008) dan Muchlisin juga mengatakan bahwa guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan atau kompetensi profesional seorang guru sangat menentukan mutu pendidikan dan tidak dapat dipungkiri bahwa guru merupakan aset berharga dalam organisasi pendidikan, yaitu sekolah. Hal tersebut juga

dikemukakan oleh Day (1999:2), menurutnya guru adalah aset sekolah terbesar karena ia sebagai transmisi pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai.

Guru dituntut pula untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemakai sekolah seperti siswa, orangtua dan masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia yaitu tingginya kualitas pelayanan, dan rendahnya komplain dari pemakai.

Dalam rangka mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan organisasi; SDM yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan; SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin; SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap organisasi yang luas terhadap pekerjaannya. (Rivai, 2009:13).

Hal tersebut juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Achmad Ruky (dalam Sutrisno, 2009:7) bahwa perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentu menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan jangka menengah dan jangka pendek hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi karakteristik sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan penuh tugas, tanggung jawab dan wewenangnya;
2. Memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh;
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan;
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal

Di tahun 2010, tingkat kelulusan Ujian Nasional (UN) siswa SMA dan MA secara nasional mengalami penurunan sebesar 4 persen bila dibanding tahun 2009 lalu, yakni dari 93,74 persen menjadi 89,88 persen. Sedangkan tingkat kelulusan siswa SMA dan SMK di Jakarta pada ujian nasional 2010 mencapai 90,67 persen, jauh lebih rendah daripada tahun 2009 yang mencapai 95,8 persen. (Kompas, 27 April 2010). Berdasarkan data yang dilansir oleh hai-online jumlah kelulusan SMA di DKI Jakarta mencapai 90.672 siswa dengan jumlah kelulusan terbanyak ada di Jakarta Barat (95.520 siswa). Disusul Jakarta Timur (92.817 siswa), Jakarta Selatan (92.099 siswa), Jakarta Pusat (83.547 siswa), dan Jakarta Utara-Kepulauan (83.340 siswa). Hal tersebut tentu saja mendapat perhatian dari berbagai pihak dan menjadi pukulan dalam dunia pendidikan.

SMA Negeri 46 Jakarta yang ada di kawasan Jakarta Selatan memiliki angka terbesar pada siswa yang tidak lulus apabila disejajarkan dengan SMA negeri lain yang berada di kawasan Jakarta Selatan. Jumlah siswa yang tidak lulus di SMA Negeri 70 sebanyak 1 orang sedangkan di SMA Negeri 82 dan 34 adalah nihil. Jumlah siswa yang tidak lulus di SMA Negeri 46 sebanyak 30 orang.

Pada empat tahun terakhir, jumlah siswa yang tidak lulus di SMA Negeri 46 Jakarta mengalami peningkatan yang sangat besar, dapat dilihat pada grafik berikut.

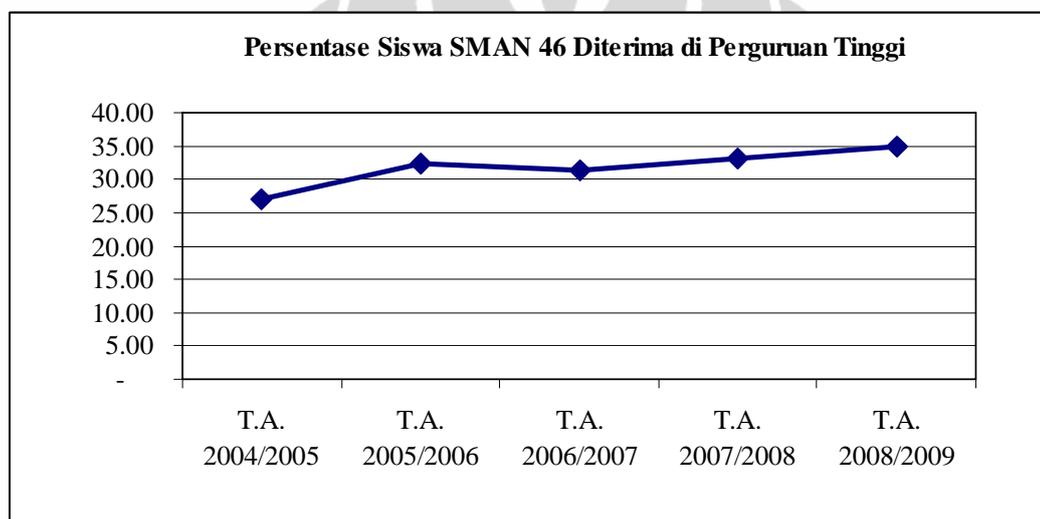
**Gambar 1.1 Tingkat Kelulusan SMA Negeri 46 Jakarta**



Sumber : Administrasi SMA Negeri 46 Jakarta

Hal tersebut tentu membuat guru kecewa karena jumlah siswa SMA Negeri 46 yang tidak lulus Ujian Nasional tergolong tinggi, walaupun pada tahun 2010 kelulusan Ujian Nasional SMA secara nasional juga mengalami penurunan. Selain kelulusan, keberhasilan suatu sekolah juga dilihat pada jumlah siswa yang diterima di Perguruan Tinggi. Berdasarkan data yang berhasil dihimpun oleh administrasi SMA Negeri 46, jumlah siswa yang diterima di Perguruan Tinggi tidaklah banyak, dapat dilihat pada gambar 1.2.

**Gambar 1.2 Persentase Siswa SMA Negeri 46 yang Diterima di Perguruan Tinggi**



Sumber : Administrasi SMA Negeri 46 Jakarta

Terkait dengan semakin bertambahnya jumlah siswa yang tidak lulus serta rendahnya persentase jumlah murid SMA Negeri 46 yang diterima di Perguruan Tinggi maka muncul keluhan dari para guru mengenai kondisi yang terjadi karena berkaitan pula dengan prestasi guru dalam mengajar. Berawal dari kondisi tersebut maka muncul pula keluhan-keluhan lain dari para guru dan membandingkan kondisi yang ada dengan sekolah lain.

Day (1999:2) menyatakan bahwa keberhasilan pengembangan sekolah tergantung pada keberhasilan pengembangan guru. Oleh sebab itu, guru sebagai sentral dalam pendidikan sekolah tentu membawa pengaruh dalam proses belajar mengajar sehingga kepuasan kerja sebagai guru menjadi salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru merupakan

sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia. (Walandow, 2008; Suwar, 2008).

Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dalam aktivitas kegiatan sehari-hari, guru sebagai individu dapat merasakan adanya kepuasan dalam bekerja. Kepuasan dan ketidakpuasan guru bekerja dapat berdampak bagi diri individu yang bersangkutan, maupun kepada organisasi di mana guru tersebut melakukan aktivitas. Oleh sebab itu, organisasi harus semakin menyadari bahwa SDM adalah aset miliknya yang paling berharga sehingga tidak boleh seenaknya memperlakukan pegawainya dan harus dipelihara dengan baik. Dalam dunia pendidikan, guru merupakan aset yang utama sehingga benar-benar harus diperhatikan.

Kepuasan kerja akhir-akhir ini semakin terasa penting artinya dalam lingkup organisasi. Menurut Amstrong (2006:264), kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap dan perasaan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaan mereka. Sikap positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan mengindikasikan kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja diindikasikan dengan sikap negatif dan sikap tidak menyenangkan terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Demikian pula halnya yang terjadi di sekolah apabila kepuasan kerja guru rendah maka timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. (Walandow, 2008; Suwar, 2008).

Guru yang memiliki kepuasan kerja akan bersikap positif sehingga bersemangat dan memiliki motivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya, biasanya terlihat pada aktifitas yang dilakukannya secara terus menerus dan berorientasi tujuan. Oleh sebab itu, guru yang termotivasi adalah pegawai yang diarahkan

kepada tujuan organisasi. Sedangkan guru yang tidak termotivasi perilakunya tidak berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Herzberg dalam teori dua faktor (*two factor theory*) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. *Motivator factor* merupakan faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*) (Elfitrie, 2006; Riley, 2005). Sedangkan *hygiene factor* (faktor pemeliharaan) merupakan faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan karyawan bila tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, hubungan interpersonal antara atasan, rekan sekerja dan bawahan, kondisi kerja, kehidupan pribadi, status dan keamanan kerja.

Ikatan positif antara guru dengan pekerjaannya akan muncul ketika guru tersebut memiliki kepuasan kerja sehingga dapat diharapkan tercapainya hasil kerja yang optimal terutama apabila kepuasan kerja dalam faktor intrinsik terpenuhi. Guru yang puas dengan pekerjaannya juga akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi pendidikan tempatnya bekerja. Oleh sebab itu maka perlu dianalisa kepuasan kerja di SMA Negeri 46 berdasarkan faktor motivator dari Teori Dua Faktor Herzberg tanpa membahas faktor hygiene karena faktor hygiene bukan penyebab timbulnya kepuasan kerja. Menurut Herzberg, faktor hygiene tidak memberikan motivasi dalam bekerja, faktor motivatorlah yang memberikan semangat dalam bekerja.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Meningkatkan kepuasan kerja bagi guru merupakan hal yang sangat penting karena menyangkut hasil kerja guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Adapun alasan mengapa kepuasan kerja guru dalam tugasnya sebagai pendidik perlu dikaji lebih lanjut, yaitu guru memainkan peranan yang begitu besar di dalam sebuah negara.

Dalam peningkatan mutu pendidikan secara formal, guru berperan aktif dan merupakan kunci keberhasilan pendidikan. Oleh karena adanya penurunan tingkat kelulusan serta rendahnya siswa yang diterima di Perguruan Tinggi serta keluhan yang muncul sehingga menurunkan semangat mengajar maka perlu adanya penelitian mengenai kepuasan kerja guru pada faktor intrinsik atau faktor motivator.

Berdasarkan uraian di atas maka pokok permasalahan yang muncul adalah:

1. Bagaimana kepuasan kerja guru SMA Negeri 46 Jakarta berdasarkan faktor motivator Herzberg ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan yaitu :

1. Mengetahui kepuasan kerja guru SMA Negeri 46 Jakarta berdasarkan faktor motivator Herzberg

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat :

1. Secara teoritis dalam pengembangan sumber daya manusia selanjutnya terutama mengenai kepuasan kerja guru
2. Secara praktis hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi :
  - 1.1 Manajer pendidikan (Kepala Sekolah) agar dapat memperoleh informasi dari hasil penelitian ini sehingga membantu melaksanakan kepemimpinan dan mengambil keputusan dalam meningkatkan kualitas mengajar guru yang berdampak pula pada mutu pendidikan di sekolah
  - 2.2 Guru agar hasil penelitian memberikan masukan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja yang juga meningkatkan kinerjanya untuk menjadi guru yang profesional sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu

3.3 Stakeholder agar hasil penelitian dapat dijadikan pertimbangan untuk turut meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan SDM guru

## 1.5 Batasan Penelitian

Ada banyak hal yang dapat diperhatikan untuk mengetahui kepuasan kerja. Namun, agar penelitian ini memiliki fokus dalam menganalisis kepuasan kerja maka batasan penelitian perlu dibuat. Lingkup penelitian ini dibatasi pada enam faktor kepuasan kerja menurut teori Dua Faktor Herzberg (motivator Herzberg) dengan meneliti pada faktor intrinsik yaitu faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*) karena faktor intrinsik menjadi faktor yang lebih berperan dalam kepuasan kerja. Penelitian ini akan dilakukan terhadap guru di SMA Negeri 46 Jakarta.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Laporan hasil penelitian ini mengikuti sistematika umum penulisan tesis. Laporan ini dikelompokkan dalam lima bab yang terdiri dari :

### BAB 1 PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai gambaran singkat tentang penelitian yang dilakukan, terdiri dari latar belakang penelitian yang menjelaskan mengenai peranan guru sebagai pendidik profesional yang perlu diperhatikan mengenai kepuasan kerja, kemudian dalam perumusan masalah penelitian semakin ditekankan pentingnya kepuasan kerja guru sehingga tujuan penelitian adalah mengetahui faktor motivator yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Agar penelitian dapat lebih fokus maka dibuat batasan penelitian mengenai teori Dua Faktor Herzberg yang digunakan dan guru SMA Negeri 46 Jakarta yang akan dijadikan obyek penelitian. Hal terakhir yang dimuat pada Bab 1 adalah sistematika penelitian yang dapat memberikan gambaran mengenai keseluruhan isi dari penelitian ini.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai beberapa pendapat dan teori yang dikemukakan oleh para pakar yang berhubungan dengan pokok bahasan mengenai kepuasan kerja. Menjelaskan teori dan rumusan yang melandasi penelitian yang berhubungan dengan tujuan penelitian, dan penulisan analisis yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Dimulai dengan menyajikan penelitian terdahulu yang telah dilakukan untuk membuka wawasan mengenai kepuasan kerja, kemudian dilanjutkan dengan pemaparan pengertian kepuasan kerja serta teori kepuasan kerja.

Teori dua faktor Herzberg sebagai landasan teori pada penelitian ini dijelaskan dengan porsi yang lebih banyak, kemudian ditulis pula faktor-faktor kepuasan kerja dari pendapat lain yang kemudian menuju pada dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Definisi konseptual dan operasional dijelaskan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penelitian ini. Hal yang terakhir di Bab 2 adalah kerangka berpikir penelitian.

## BAB 3 METODE PENELITIAN

Menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian yang diawali dengan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, mengukur kepuasan kerja, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, analisis data dan yang terakhir adalah proses penelitian. Adapun objek penelitian ini adalah guru di SMA Negeri 46 Jakarta.

## BAB 4 GAMBARAN UMUM DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

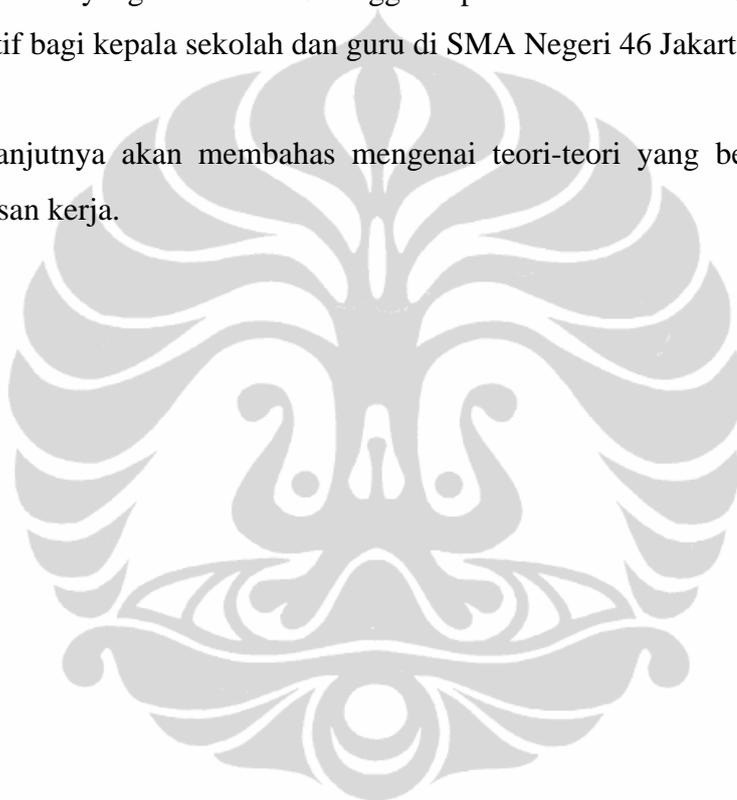
Gambaran mengenai profil SMA Negeri 46 Jakarta akan dipaparkan dalam bab ini. Adapun profil berisi mengenai sejarah SMA Negeri 46 Jakarta; visi, misi dan tujuan; komposisi guru dan murid; jumlah murid dan jumlah kelulusan. Kemudian pada bab ini juga akan dijelaskan tentang analisis hasil penelitian yang telah dilakukan di SMA Negeri 46 Jakarta berdasarkan metode analisis yang ditetapkan dan kaitannya

dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini sehingga bisa diketahui bagaimana kepuasan kerja guru di SMA Negeri 46 Jakarta.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Menjelaskan tentang pembahasan kesimpulan hasil penelitian dikaitkan dengan pertanyaan dan tujuan penelitian yang telah dipaparkan dalam Bab 1 sehingga muncul saran yang direkomendasikan berdasarkan penelitian yang dilakukan sehingga dapat memberikan masukan yang positif bagi kepala sekolah dan guru di SMA Negeri 46 Jakarta.

Bab selanjutnya akan membahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja.



## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Indrie Haryani (2001) telah melakukan penelitian tesis mengenai kepuasan kerja yang berjudul Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Summarecon Agung Tbk Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg. Penelitian dilakukan terhadap 118 karyawan PT. Summarecon Agung Tbk dengan menggunakan program SPSS for Windows. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa faktor motivator tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja akan tetapi justru faktor hygiene yang signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah gaji/kompensasi, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, mutu supervise, hubungan interpersonal dan ranking/pangkat.

Rizia Elfitrie (2006) melakukan penelitian tesis yang berjudul Kepuasan Kerja Pegawai di Direktorat Pengawasan Bank 3 - Bank Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian kepuasan kerja berdasarkan faktor motivator dari teori dua faktor Herzberg yang meliputi faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*). Data diperoleh dari 86 responden yang merupakan sampel dari populasi pegawai di Direktorat Pengawasan Bank 3 - Bank Indonesia. Untuk menganalisa faktor dan analisa statistik non parametrik diolah dengan menggunakan SPSS 12.0 for Windows.

Berdasarkan hasil analisa diperoleh kesimpulan bahwa menurut faktor prestasi dan faktor tanggung jawab adalah puas dan menurut faktor pertumbuhan mendekati puas. Hal tersebut dikarenakan pegawai merasa puas terhadap hasil pekerjaan, jangka waktu penyelesaian pekerjaan, cara penyelesaian masalah, kebebasan untuk mengembangkan cara kerja yang baru, jabatan, tanggung jawab dan wewenang yang diberikan pimpinan serta kesempatan yang diberikan pimpinan untuk

menyelesaikan pekerjaan baru. Sedangkan menurut faktor pengakuan, pekerjaan itu sendiri dan pertumbuhan adalah cukup puas karena pegawai merasa tidak puas terhadap pengembangan karir, sistem promosi, program pendidikan formal dan training/kursus/seminar untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian.

Penelitian mengenai kepuasan kerja tidak hanya dilakukan di Indonesia. Penelitian berikut ini merupakan penelitian mengenai kepuasan kerja yang dilakukan terhadap tenaga pengajar di luar negeri. Wanda R Tilman dan C Justice Tilman (2008) telah melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dengan judul *And You Thought It Was The Apple: A Study of Job Satisfaction among Teachers*. Kajian dalam penelitiannya adalah hubungan antara kepuasan kerja dengan lama mengajar, gaji, dan supervisi. Analisa dilakukan dengan menggunakan nonparametrik dengan sampel sebanyak 81 orang guru di Upstate South Carolina. Berdasarkan hasil analisa diperoleh kesimpulan bahwa lama mengajar dan gaji tidak berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan supervisi berhubungan dengan kepuasan kerja guru.

Di tahun 2009, RD Sharma dan Jyoti Jeevan melakukan penelitian terhadap kepuasan kerja dengan judul penelitian *Job Satisfaction of University Teachers: An Empirical Study*. Penelitian mengkaji kepuasan kerja dengan meneliti faktor intrinsik, ekstrinsik, dan demografi dengan mengambil sampel dosen University of Jammu sebanyak 120 orang. Data dianalisis dengan menggunakan analisis faktor dan regresi ganda melalui program SPSS. Berdasarkan hasil analisa diperoleh kesimpulan bahwa pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan dan training berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaji, rekan kerja, kondisi kerja, dan murid tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ditemukan pula bahwa dosen pria kurang puas dalam mengajar dan apabila dapat memilih kembali maka mengajar tidak menjadi pilihan utama mereka. Pada penelitian ini, status perkawinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 2.2 Kepuasan Kerja

### 2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Amstrong (2006:264) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap dan perasaan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaan mereka. Oleh Handoko (dalam Sutrisno, 2009:79) kepuasan kerja dijelaskan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Mathis, et al (2006:121) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif, yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Oleh Spector (1997:2) kepuasan kerja diartikan secara sederhana bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan tersebut, mana yang ia sukai (puas) atau tidak sukai (tidak puas).

Dari beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja yang diungkapkan di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang, dan perasaan tersebut tidak selalu menyenangkan tetapi ada kalanya tidak menyenangkan. Oleh karena perasaan tersebut dirasakan oleh seseorang sebagai individu maka kepuasan kerja seseorang bisa berbeda dengan orang lain dengan melakukan penilaian terhadap pekerjaannya sendiri bukan pekerjaan orang lain.

Tiffin (dalam Sutrisno, 2009:81) mengemukakan pula bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Demikian halnya dengan Robbins (2001:69) menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya.

Dari dua pengertian di atas maka pemahaman mengenai kepuasan kerja bertambah yaitu tidak hanya berhubungan dengan perasaan tetapi lebih jauh lagi yaitu mengacu pada sikap seseorang yang merefleksikan perasaan yang dimilikinya. Ketika seseorang mengatakan bahwa ia senang terhadap pekerjaannya maka ia akan mengekspresikannya melalui sikap. Kepuasan guru ditunjukkan dengan sikapnya dalam mengajar. Jika guru merasa puas maka ia akan bekerja dengan baik, namun apabila kurang puas akan mengajar sesuai kehendaknya.

### 2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan atau organisasi harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan menurut Rivai (2009:861), yaitu :

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga untuk memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Buhler (dalam Rivai, 2009:861) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya, misalnya berakibat tingginya tingkat *turn over*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan memunculkan perilaku yang sama di kalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan kurang loyal. Hal tersebut juga dapat terjadi di sekolah, guru yang tidak puas dapat meninggalkan murid dan bisa berakibat pada kegiatan belajar mengajar.

Berbagai teori dibangun untuk menjelaskan apa saja yang dapat membuat seseorang merasa puas dengan pekerjaan mereka. Ada berbagai teori yang menjelaskan hal-hal yang membuat seseorang puas terhadap pekerjaan mereka. Menurut Manisera (2005:3), kepuasan kerja bila dilihat dari *outcome* maka dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu *process theories* dan *content theories*.

Teori proses (*process theories*) membedakan variabel seperti kebutuhan, nilai-nilai, harapan, persepsi, dan bagaimana variabel-variabel tersebut dikombinasikan untuk menjelaskan kepuasan kerja (Manisera, 2005:3). Teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan,

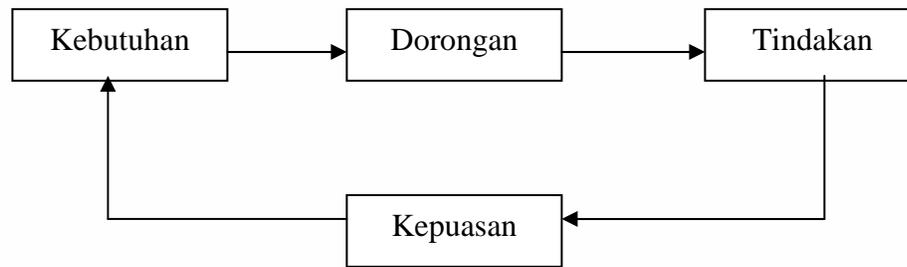
memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Adapun teori proses yang dikenal menurut Sutrisno (2009:1954), yaitu teori harapan (*expectacy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*).

*Content theories* mengidentifikasi faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja. Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. (Ivancevich, 2007:48)

*Content theories* mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan meterial maupun nonmaterial yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang tersebut bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat kerja orang tersebut.

Adapun teori yang termasuk dalam *content theories*, menurut Manisera (2005:3) antara lain teori motivasi konvensional, teori hierarki kebutuhan, teori dua faktor atau yang juga dikenal dengan *motivator-hygiene theory*, sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Sutrisno (2009:131) dengan menambahkan teori motivasi prestasi, teori ERG, teori X dan Y. Gambar 2.1 merupakan gambaran mengenai kepuasan menurut *content theory*.

**Gambar 2.1 Model dari *content theory***



Sumber: Rivai, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan

Rivai (2009:856-858) menyebutkan beberapa teori tentang kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.

Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seseorang yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi

diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan tersebut dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi bisa menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Namun, apabila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

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

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukanlah suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfier* atau hygiene.

Menurut Herzberg seperti dikemukakan Robbins (2001:170), faktor-faktor yang menghantar kepada kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menghantar kepada ketidakpuasan kerja. Lebih lanjut Herzberg mengemukakan bahwa lawan dari "kepuasan" bukanlah "ketidakpuasan" seperti yang diyakini orang secara tradisional. Namun, Herzberg menyatakan bahwa lawan "kepuasan" adalah "tidak ada kepuasan" dan lawan "ketidakpuasan" adalah "tidak ada ketidakpuasan".

Penelitian ini memilih teori Dua Faktor sebagai landasan teori untuk mengetahui kepuasan kerja guru karena penelitian ini hanya akan mengetahui kepuasan kerja dari faktor intrinsik tanpa melihat pada harapan dan kenyataan yang terjadi atau keadilan yang dirasakan. Teori Dua Faktor yang digunakan sebagai teori utama dalam penelitian ini dan akan diuraikan lebih lanjut pada bagian berikut.

### 2.2.3 Teori Dua Faktor Herzberg sebagai Landasan Teori

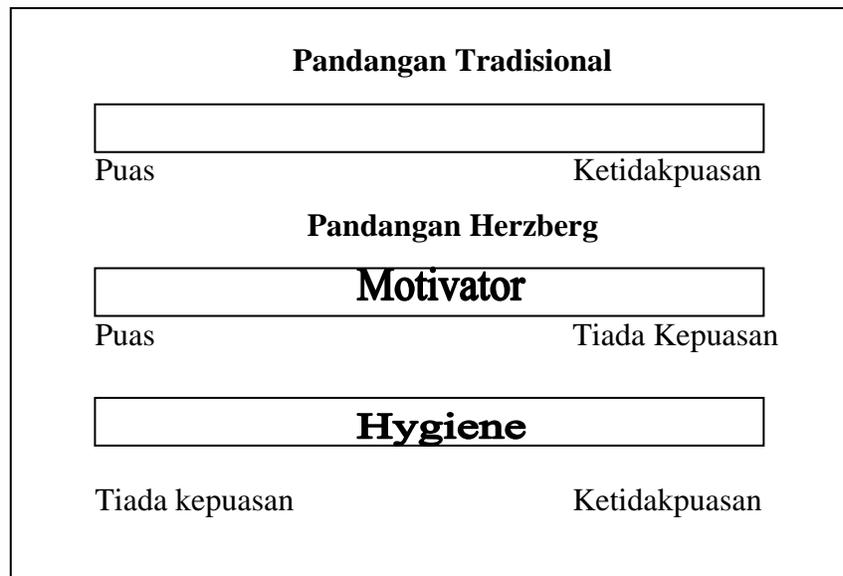
Meskipun ada beberapa teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, namun satu konsep yang sangat populer menurut Locke dan Naumann (dalam Herawati, 2009:22) adalah teori instrinsik, ekstrinsik, dan model kepuasan kerja secara umum yang didasarkan pada teori motivasi-hygiene Herzberg. Oleh sebab itu maka studi mengenai kepuasan kerja ini menitikberatkan pada teori dua faktor Herzberg.

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori ini juga dapat disebut sebagai teori motivator-hygiene atau teori faktor intrinsik dan ekstrinsik. Dalam bukunya yang berjudul "*The Motivation to Work*" (1959), Herzberg menceritakan tentang penelitian yang dilakukannya, Herzberg melakukan wawancara terhadap subyek insinyur dan akuntan. Masing-masing subyek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang memberikan kepuasan maupun yang tidak memberikan kepuasan kemudian oleh Herzberg dianalisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan.

Pada dasarnya model Herzberg mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Melalui penelitian disimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Sebelum ada penelitian Herzberg atau menurut pandangan tradisional, peneliti mempelajari motivasi dengan memandang kepuasan kerja sebagai konsep berdimensi satu, yaitu mereka menempatkan kontinum yang sama. Berarti, apabila kondisi tersebut menimbulkan kepuasan, peniadaan hal itu akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja. Demikian pula halnya bila suatu kondisi tersebut akan menyebabkan kepuasan kerja. (Robbins,2001:170).

Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja dan bukan merupakan variabel yang kontinu. Olehnya, faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dinamakan faktor motivator, sedangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dinamakan faktor hygiene. Dalam gambar 2.2 memperlihatkan pandangan yang berbeda mengenai kepuasan kerja.

**Gambar 2.2 Kepuasan Kerja menurut Pandangan Tradisional dan Pandangan Herzberg**



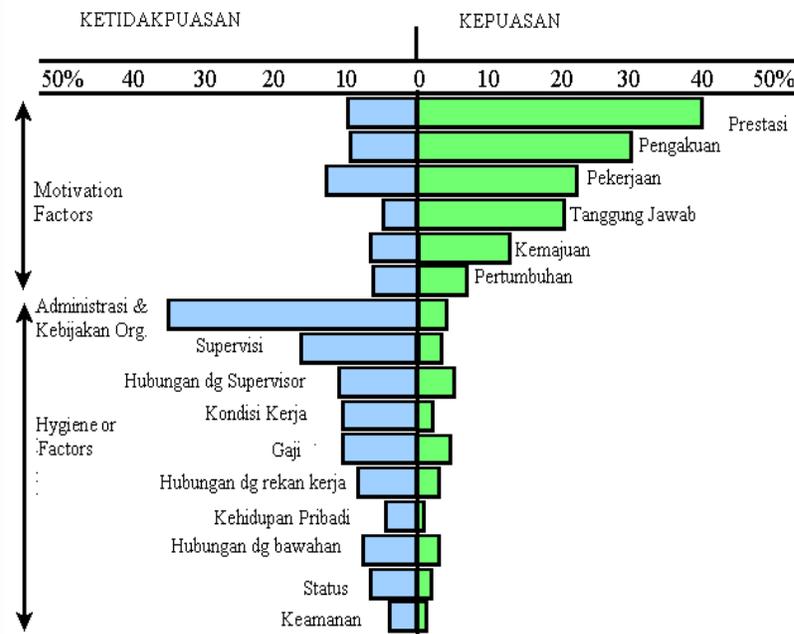
Sumber: Robbins, 2001. Organizational Behavior 9th ed.

Dari hasil penelitian yang dilakukannya, Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan kerja selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*) yang disebut dengan faktor motivator dan ketidakpuasan kerja selalu dihubungkan dengan hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*) yang disebut juga dengan faktor hygiene. Bila *content factor* ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas".

Sedangkan *context factor*, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Bila *context factor* yang tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (*dissatisfied*). Dalam ketidakterpenuhinya *context factor* akan membuat tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka pekerja akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya dalam keadaan posisi netral. (Elfitrie, 2006:31).

Faktor-faktor yang masuk ke dalam kelompok motivator cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk ke dalam kelompok hygiene cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif. Faktor hygiene bisa memindahkan ketidakpuasan dan meningkatkan *performance*, namun sampai titik tertentu, memperbaiki faktor-faktor tersebut tidak lagi berpengaruh banyak. Untuk itu usaha-usaha yang dilakukan untuk lebih meningkatkan *performance* dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor-faktor motivator. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut. Faktor *hygiene* untuk menghindari ketidakpuasan kerja karyawan dan motivator sebagai faktor yang memastikan kepuasan kerja karyawan.

**Gmb 2.3 Two Factor Theory**



Sumber: Robbins, 2001. Organizational Behavior 9th ed.

Faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik yang meliputi faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*). (Elfitrie, 2006; Riley, 2005, Syptak). Sedangkan faktor hygiene mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan ekstrinsik pekerjaan yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan/organisasi, supervisi, hubungan antarpribadi (atasan, bawahan, dan rekan kerja), kondisi kerja, gaji, status, dan keamanan kerja.

Rivai (2009:859) juga menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berada dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lainnya.

Clarke (dalam Rao) menemukan bahwa faktor internal lebih memuaskan guru dibanding eksternal faktor yang menimbulkan ketidakpuasan guru. Faktor internal berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Herzberg mendefinisikan faktor-faktor motivator sebagai berikut (Herzberg, 1959:113-119; Haryani, 2001:33-36; Elfitrie, 2006:63-64; Riley, 2005:8-10; Rhodes) :

a. Prestasi (*achievement*)

Definisi prestasi termasuk juga kegagalan dan kemangkiran dari prestasi itu. Kesuksesan dalam kategori ini adalah kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatasi masalah, dan usaha bertahan pada satu pekerjaan.

b. Pengakuan (*recognition*)

Kriteria terbesar dari kategori ini adalah pengakuan dari seseorang tentang diri kita. Sumber pengakuan dapat berasal dari atasan, manajemen, klien, group,

kolega profesional atau publik. Dalam hal ini celaan dan kritik termasuk juga dalam pengakuan, biasanya disebut pengakuan negatif. Pengakuan dapat pula berupa promosi atau kenaikan gaji.

c. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)

Kategori ini bisa diketahui ketika karyawan menyebutkan apa yang dikerjakan secara nyata dalam pekerjaan atau tugas sebagai sumber dari perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut. Tugas tersebut dapat rutin atau bervariasi, kreatif atau membosankan, terlalu mudah atau terlalu sukar.

d. Tanggung jawab (*responsible*)

Faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab dan wewenang termasuk dalam kategori ini termasuk urutan kejadian yang dilaporkan tentang kepuasan yang diterima dari tanggung jawab pekerjaannya atau pekerjaan orang lain atau berupa tanggung jawab yang baru diterima.

e. Kemajuan (*advancement*)

Kategori ini ada jika terdapat perubahan yang nyata dalam status atau posisi seseorang dalam perusahaan. Dalam situasi di mana seseorang mutasi dari satu bagian ke bagian lain dalam perusahaan tanpa ada perubahan status tetapi ada kenaikan kesempatan dalam tanggung jawab pekerjaan. Perubahan ini merupakan peningkatan tanggung jawab tetapi bukan kemajuan secara formal.

f. Pertumbuhan (*possibility of growth*)

Kemungkinan pertumbuhan ini bukan hanya peningkatan seseorang dalam organisasi tetapi juga situasi di mana orang tersebut dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya. Selain itu juga apabila terdapat elemen baru dalam situasi yang membuat karyawan mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru. Ramatulasamma (2003:7) menyatakan bahwa mengajar adalah sebuah seni dan merupakan pekerjaan dengan keterampilan yang tinggi dan tidak dapat dicapai tanpa adanya persiapan untuk itu.

Pengembangan keterampilan mengajar dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti yang dikemukakan oleh Day (1999:2), yaitu melalui: i) belajar

langsung (contoh konferensi, kursus, workshop, konsultasi); ii) pembelajaran di sekolah (contoh *peer coaching*, peninjauan yang berkualitas, menyelesaikan tugas secara bersama); iii) pembelajaran di luar sekolah (contoh kerjasama sekolah-universitas, pusat pengembangan profesional, jaringan guru bidang studi, dan kelompok informal); iv) pembelajaran di kelas melalui respons murid. Menurut Evans (2002:131) pengembangan guru yaitu proses peningkatan profesionalitas guru dengan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan praktis guru.

Sedangkan faktor hygiene dari Herzberg adalah sebagai berikut (Herzberg, 1959:113-119; Haryani, 2001:29-33; Riley, 2005:8-10; Johan) :

a. Gaji

Gaji menjadi hal yang penting karena merupakan dorongan utama seseorang bekerja dan memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja. Sistem gaji yang baik adalah gaji yang mampu menjamin kepuasan karyawan dan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah pegawai.

b. Keamanan Kerja

Rasa aman ketika bekerja harus didapatkan oleh pegawai. Keamanan kerja juga harus ada selama karyawan bekerja seperti diberikan jaminan hari tua, jaminan kesehatan, tidak akan dipecat atau diskors tanpa didukung alasan yang kuat.

c. Kondisi Kerja

Lingkungan tempat bekerja harus memberikan rasa bangga. Kondisi kerja mempengaruhi moral kerja karyawan atau guru seperti penerangan, temperatur, siklus udara, dsb.

d. Status

Kebutuhan akan penghargaan tercermin dalam keinginan untuk mendapatkan status di lingkungan kerjanya. Seseorang yang bekerja selain membutuhkan gaji juga membutuhkan status adanya keinginan untuk menduduki jabatan formal sesuai dengan kemampuannya atau menjadi anggota dari suatu kelompok kerja maupun kelompok informal di lingkungannya.

- e. **Kebijakan Organisasi**  
Peraturan dan kebijakan serta keputusan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban karyawan hendaknya memberi rasa keadilan. Peraturan dan kebijakan organisasi harus dapat diketahui dan dimengerti oleh seluruh karyawan sehingga dapat menjadi pendorong kerja
- f. **Mutu dari Supervisi**  
Supervisi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah hendaknya seorang yang berpengalaman, cakap sehingga mampu melatih, mengarahkan, mendorong, bersikap simpatik serta dapat menunjukkan masalah dan pemecahan terhadap guru-guru. Komunikasi yang terjalin harus bersifat terbuka agar dapat mengungkapkan perasaan secara jujur tanpa rasa takut.
- g. **Hubungan interpersonal**  
Menciptakan hubungan yang erat antar rekan sekerja, bawahan, dan atasan akan meningkatkan semangat kerja, maka sebaiknya hubungan sosial ini dapat berjalan secara vertical dan horizontal.

Berdasarkan survey yang dilakukan Hugick dan Leonard pada tahun 1991 di Amerika, kepuasan kerja yang menempati persentase terbesar adalah pekerjaan itu sendiri. Banyak orang puas dengan menariknya pekerjaan tersebut dan banyaknya berinteraksi dengan orang lain. Kepuasan yang rendah adalah mengenai rewards, seperti tunjangan tambahan dan kesempatan promosi. (Spector, 1997:24).

Manulang (dalam Elfitrie, 2006), mengatakan bahwa *motivator factor* merupakan faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik. Faktor motivator berkaitan dengan perasaan positif individu mengenai pekerjaan dan berkaitan pula dengan isi dari pekerjaan itu sendiri. Perasaan positif ini berhubungan dengan pengalaman individu pada prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Motivator adalah faktor intrinsik yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (Hellriegel, 1998:149).

*Hygiene factor* disebut juga faktor pemeliharaan dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada karyawan dan bila faktor-faktor hygiene ini diperbaiki maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif. Pemenuhan faktor-faktor pemeliharaan ini sedikit banyak dapat menurunkan tingkat ketidakpuasan karyawan namun tidak pernah dapat membuat kepuasan yang sesungguhnya. Jadi faktor hygiene tidak memotivasi pegawai dalam bekerja tetapi mencegah ketidakpuasan kerja dan bukan penyebab ketidakpuasan kerja.

Lebih lanjut Herzberg et al. (Furnham, 1997:301) merekomendasikan *job enrichment* (implikasi kepuasan kerja) mendefinisikan sebagai usaha manajemen untuk mendesain tugas seperti cara untuk membangun kesempatan untuk prestasi personal, pengakuan (*recognition*), tantangan, dan pertumbuhan individu. Hal tersebut memberikan karyawan dengan lebih bertanggung jawab dan otonomi dalam menyelesaikan suatu tugas lengkap.

Penelitian ini menggunakan teori Dua Faktor Herzberg dengan hanya memfokuskan pada faktor motivator. Hal ini dikarenakan Herzberg menjelaskan secara detail faktor intrinsik yang ada pada kepuasan kerja. Guru sebagai seorang pendidik yang mengabdikan pada masyarakat tentu idealnya menyenangi pekerjaan yang dilakukannya, selain itu guru SMA Negeri 46 adalah PNS yang berarti sudah memiliki standar gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi yang sesuai dengan yang telah ditetapkan pemerintah dan sama dengan guru di sekolah negeri lain. Ketika seseorang telah memutuskan untuk menjadi seorang guru, ia telah mengetahui konsekuensinya akan memperoleh gaji yang tidak tinggi dan menjadikan profesi sebagai guru adalah sebuah panggilan untuk mendidik.

#### **2.2.4 Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor kepuasan pekerjaan sangat banyak jumlahnya selain dari faktor motivator dan faktor hygiene dalam Teori Dua Faktor. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Clypool (dalam Sutrisno, 2009:84) ditemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan

jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji.

Sutrisno (2009:83-84) mengutip pendapat Gilmer antara lain :

- a. *Kesempatan untuk maju*. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
- b. *Keamanan kerja*. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja;
- c. *Gaji*. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya;
- d. *Perusahaan dan manajemen*. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan;
- e. *Pengawasan*. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan *turn over*;
- f. *Faktor intrinsik dari pekerjaan*. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan;
- g. *Kondisi kerja*. Kondisi kerja yang dimaksud yaitu termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir;
- h. *Aspek sosial dalam pekerjaan*. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, namun dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau ketidakpuasan dalam bekerja;
- i. *Komunikasi*. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyenangi jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas akan berkerja;
- j. *Fasilitas*. Fasilitas kesehatan, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Oleh Brown & Ghiselli (dalam Sutrisno, 2009:85) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

a. Kedudukan

Pada umumnya setiap orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Namun, pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang didasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan dengan memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru tersebut akan mempengaruhi perilaku dan perasaannya.

c. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Finansial dan jaminan sosial banyak yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak manajemen sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari atasan kepada bawahan, sehingga seseorang akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dalam organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan maka dapat dilihat bahwa kepuasan kerja seseorang dapat berupa faktor finansial dan faktor nonfinansial.

Menurut Sunardi (2003), ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yang biasa terjadi pada dunia kerja/industri yang dapat pula diterapkan di dunia pendidikan, yaitu :

1. *Usia*. Ketika pada karyawan makin bertambah lanjut usianya. Mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena pengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain
2. *Tingkat pekerjaan*. Orang-orang dengan pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas.
3. *Ukuran organisasi*. Pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu.

Pada dunia pendidikan bisa terjadi guru-guru yang sudah tua cenderung lebih puas dalam bekerja karena harapannya tidak setinggi bila dibandingkan dengan guru-guru yang lebih muda. Guru-guru yang memperoleh jabatan tambahan, tugas tambahan akan lebih puas dalam bekerja dibanding dengan guru yang hanya memperoleh tugas mengajar saja tanpa tambahan tugas/jabatan lain karena guru yang memperoleh jabatan/tugas tambahan akan merasa dihargai dan diperlukan dalam sekolah. Selanjutnya pada sekolah-sekolah yang besar dengan jumlah murid serta guru yang banyak akan membuat kepuasan kerja guru menjadi berkurang. Hal tersebut disebabkan semakin besar organisasi maka semakin banyak guru dan akan semakin rumit dalam mengelola organisasi tersebut.

Cockburn (2004:77) menjelaskan bahwa hal yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru antara lain melihat perkembangan murid dalam belajar ketika berada di ruang kelas dan melihat murid senang dan berkembang serta mengetahui anak yang sebelumnya tidak paham menjadi paham, kenyamanan berada di ruang kelas dan bekerja dengan anak-anak.

Evans (dalam Day, 2004:76) membedakan dua faktor yang memberikan kontribusi pada kepuasan kerja guru sekolah dasar, yaitu :

1. *Job comfort* : tingkat di mana guru merasa puas dengan kondisi dan lingkungan kerjanya
2. *Job fulfilment* : keadaan yang mencakup semua perasaan ditentukan oleh prestasi yang diraihinya

### 2.2.5 Skala Kepuasan Kerja

Dalam mengukur kepuasan kerja ada beberapa skala kepuasan kerja yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, antara lain :

a. *Job Descriptive Index (JDI)*

*Job Descriptive Index* yang diperkenalkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin memiliki lima aspek dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan co-workers yang berjumlah 72 pertanyaan.

b. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

*Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang diperkenalkan oleh Weiss mengukur kepuasan kerja dengan lebih spesifik. Skala ini mengukur 20 aspek kepuasan kerja dengan 100 pertanyaan panjang dan 20 pertanyaan pendek. Aspek-aspek tersebut yaitu *activity, independence, variety, social status, supervision (human relations), supervision (technical), moral values, security, social service, authority, ability utilization, company policies and practices, compensation, advancement, responsibility, creativity, working conditions, coworkers, recognition, dan achievement.*

Penelitian ini lebih memilih menggunakan konsep Herzberg terutama dalam pada faktor motivator dibanding skala kepuasan yang telah ada dan telah diuji validitas serta reliabilitasnya dikarenakan penelitian ini hanya memfokuskan pada faktor intrinsik dari kepuasan kerja serta ingin mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang telah ada untuk semakin memperkaya hasil penelitian.

### 2.2.6 Karakteristik Kepribadian dengan Kepuasan Kerja

Karyawan memasuki organisasi dengan karakteristik kepribadian tertentu yang akan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja, di antaranya karakteristik biografis yaitu usia, jenis kelamin, status pernikahan, dan masa kerja (Robbins, 2001:42; Mwamwenda):

#### 1. Usia

Usia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan positif antara usia dan kepuasan kerja, semakin bertambah usia maka kepuasan kerja akan bertambah. Oleh Davis (2004) dinyatakan bahwa pekerja-pekerja yang lebih tua ada kecenderungan puas dengan pekerjaannya dengan alasan terjadi penurunan harapan dan penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi pekerjaan. Sebaliknya, pekerja yang masih muda cenderung kurang puas karena tingginya harapan dan kurang penyesuaian.

#### 2. Jenis Kelamin

Pada penelitian sebelumnya ditemukan adanya perbedaan kepuasan antara pria dan wanita. Menurut Parks serta Lissman dan Gigerich (dalam Sharma, 2010) guru wanita lebih berorientasi pada para murid. Sedangkan menurut Robbins tidak terdapat bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh jenis kelamin.

#### 3. Status Pernikahan

Beberapa riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih puas dengan pekerjaan mereka dibanding rekan sekerjanya yang belum atau tidak menikah. Pada penelitian yang dilakukan Sharma (2010), guru yang telah menikah memiliki kepuasan kerja. Pernikahan membuat peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

#### 4. Masa Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan kerja berhubungan positif, yaitu tingkat kepuasan akan meningkat seiring dengan

bertambahnya masa kerja. Karyawan dengan masa kerja yang lama cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja.

### 2.2.7 Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2001:76) ada dua pendekatan dalam mengukur kepuasan kerja yaitu :

1. Nilai global tunggal (*single global rating*) yaitu meminta responden untuk menjawab sejumlah pertanyaan kemudian jawaban tersebut diberikan nilai antara 1 sampai dengan 5 yang berpedoman dari jawaban "sangat memuaskan" hingga "sangat tidak memuaskan". Apabila responden lebih banyak memberi jawaban pada nilai rendah, berarti mereka merasa tidak puas dalam bekerja dan sebaliknya.
2. Penjumlahan setiap faktor (*summation score*) yaitu dengan mengidentifikasi setiap faktor dalam setiap pekerjaan kemudian menanyakan satu persatu kepada responden. Adapun contoh faktor tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, supervisi, gaji, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Faktor-faktor tersebut kemudian dijumlahkan untuk menciptakan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Jadi walaupun kepuasan kerja merupakan sikap yang menyangkut perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya, namun tetap dapat diamati dan dicermati melalui pengukuran.

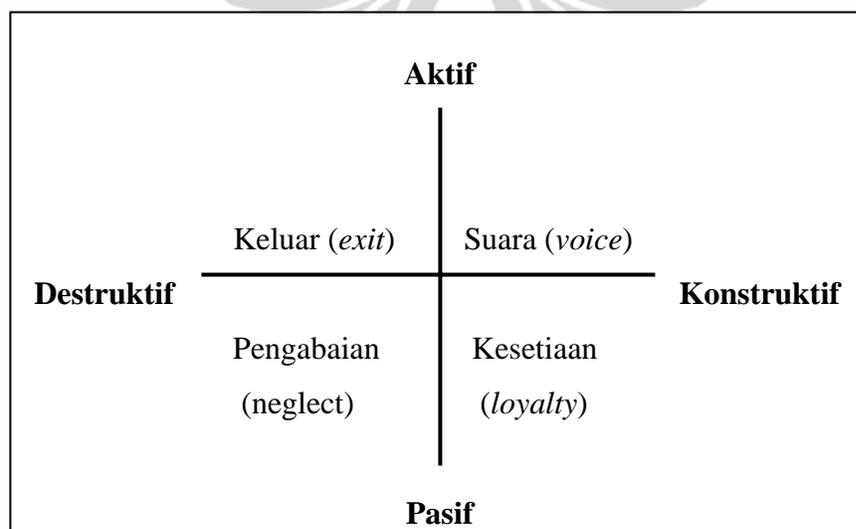
### 2.2.8 Dampak Kepuasan Kerja

Menurut Staples & Higgins (Manisera, 2005) kepuasan kerja merupakan outcome dari beberapa faktor atau menjadi penyebab dari *job performance*, *absenteeism*, mobilitas pasar tenaga kerja, dan kepuasan hidup. Lebih lanjut Robbins (2001:77-78) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat berdampak pada produktivitas, *turn over*, dan *absenteeism*.

Selain kepuasan kerja yang membawa dampak, ternyata ketidakpuasan kerja juga dinyatakan dalam berbagai cara, seperti meninggalkan pekerjaan, komplain, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau mengelak sebagian tanggung jawabnya. Ada empat respon yang berbeda satu dengan yang lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respon tersebut dijelaskan sebagai berikut beserta dengan gambar 2.4.

1. Keluar (*exit*) : perilaku yang secara langsung untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian posisi baru maupun meminta berhenti
2. Suara (*voice*) : secara aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, meliputi saran perbaikan, mendiskusikan masalah-masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat pekerja
3. Kesetiaan (*loyalty*) : secara pasif namun tetap optimis menunggu untuk dapat memperbaiki, mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang tepat"
4. Pengabaian (*neglect*) : secara pasif membiarkan kondisi semakin memburuj, termasuk kemangkiran atau datang terlambat, mengurangi usaha, dan tingkat kekeliruan yang meningkat

**Gambar 2.4 Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja**



Sumber : Robbins, 2001. Organizational Behavior 9th ed

## 2.3 Definisi Konseptual dan Operasional

### 2.3.1 Definisi Konseptual

- a. Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan yang dimiliki seseorang mengenai pekerjaan mereka secara intrinsik.
- a. Prestasi (*achievement*) adalah kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatasi masalah, dan usaha bertahan pada satu pekerjaan.
- b. Pengakuan (*recognition*) yaitu pengakuan dari seseorang (atasan, manajemen, klien, group, kolega, atau publik) tentang diri kita termasuk juga kritik.
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) yaitu karakteristik tugas yang yang dikerjakan.
- d. Tanggung jawab (*responsible*) mengacu pada wewenang yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya maupun pekerjaan orang lain.
- e. Kemajuan (*advancement*) adalah perubahan yang nyata dalam status atau posisi seseorang dalam perusahaan dapat berupa situasi di mana seseorang mutasi dari satu bagian ke bagian lain dalam perusahaan tanpa ada perubahan status tetapi ada kenaikan kesempatan dalam tanggung jawab pekerjaan.
- f. Pertumbuhan (*possibility of growth*) adalah peningkatan seseorang dalam organisasi maupun situasi di mana orang tersebut dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya dalam mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru.

### 2.3.2 Definisi Operasional

- a. Kepuasan kerja
  - (i) Prestasi yang berhasil dicapai oleh guru selama satu tahun pelajaran
  - (ii) Pengakuan dari orang lain tentang diri kita yang berasal dari Kepala Sekolah, rekan kerja, dan anak didik
  - (iii) Karakteristik pekerjaan itu sendiri yaitu mengajar

- (iv) Tanggung jawab yang dimiliki guru berupa wewenang dalam menyelesaikan tugasnya maupun penanganan masalah anak didik
- (v) Kemajuan dalam pencapaian status dan posisi dalam pengembangan karir dan sistem promosi
- (vi) Pertumbuhan dalam peningkatan keahlian dan keterampilan dalam mengajar

## 2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir diperlukan untuk memperjelas penalaran sehingga sampai kepada jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Berdasarkan teori yang telah dipaparkan, maka kerangka berpikir penelitian ini mengacu pada teori Dua Faktor Herzberg bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator yaitu faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*).

### a. Prestasi

Keberhasilan seorang guru dalam memiliki pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik adalah dambaan setiap guru dan merupakan suatu prestasi bagi orang tersebut. Keinginan untuk berprestasi akan mendorong seseorang untuk selalu mengerjakan pekerjaan dengan kemampuan terbaik yang dimilikinya. Prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif.

### b. Pengakuan

Setiap guru tentu menginginkan pengakuan atas dirinya yang juga dapat meningkatkan kepercayaan dirinya. Seorang guru juga akan senang apabila mendapatkan pengakuan atas pekerjaan, keahlian, dan keterampilan yang dimilikinya dari Kepala Sekolah, rekan kerja, dan anak didik. Pengakuan yang diberikan dapat mendorong semangat kerja guru.

c. Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan sebagai pendidik adalah kelompok tugas yang harus dilaksanakan seorang guru untuk mencapai tujuan secara keseluruhan. Apabila pekerjaan dibangun berdasarkan keterampilan dan bakat yang dimiliki maka seseorang dapat lebih mudah untuk menjalankan peran atau tugas baru.

d. Tanggung jawab

Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atas pekerjaannya dapat memotivasi seorang guru dalam bekerja, yaitu dengan memberikan kebebasan dan kekuasaan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mereka merasa dipercaya dalam membuat keputusan.

e. Kemajuan

Kemajuan ada apabila terdapat perubahan yang nyata dalam status atau posisi seorang guru dalam organisasi pendidikan. Perubahan status tersebut berupa promosi dan pengembangan karir.

f. Pertumbuhan

Pertumbuhan adalah ketika guru mendapat kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan keahliannya serta memperoleh wawasan baru. Guru tentu menginginkan kemampuannya melalui pendidikan formal maupun non formal guna meningkatkan mutu kerjanya terlebih saat ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat sehingga seorang guru harus memperoleh pengetahuan dan wawasan luas agar dapat peka dalam memberi pendidikan kepada anak didik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan untuk mengetahui kepuasan kerja yang ada di SMA Negeri 46 Jakarta adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang memberikan gambaran atau penjelasan mengenai keadaan mengenai kepuasan kerja yang terjadi di SMA Negeri 46 Jakarta dengan pendekatan kuantitatif. (Babbie, 2007:89).

#### **3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di SMA Negeri 46 Jakarta yang berlokasi di Jl. Masjid Darussalam Blok A, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Pemilihan SMA Negeri 46 sebagai lokasi penelitian dikarenakan rendahnya peringkat sekolah tersebut bila dibandingkan dengan sekolah negeri lain yang berada pada kawasan Jakarta Selatan sehingga menarik untuk diadakan penelitian mengenai kepuasan kerja guru di sekolah tersebut. Adapun penelitian dilakukan selama empat bulan yaitu bulan Februari hingga Mei 2010.

#### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini teknik yang dilakukan yaitu teknik pengamatan tidak langsung dengan melalui survei lapangan serta menggunakan alat bantu daftar pertanyaan (kuesioner). Adapun metode yang digunakan yaitu metode survei karena menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk pengumpulan data. Dimensi-dimensi indikator sebagai instrumen penelitian dituangkan ke dalam kuesioner (Singarimbun, 1989:10).

Untuk mendapatkan jawaban responden, peneliti akan membacakan kuesioner yang ada kemudian dijawab oleh responden. Hal ini dilakukan untuk memperkecil salah persepsi dalam menjawab pertanyaan, selain itu peneliti juga bisa

menemukan hal-hal lain yang dirasakan oleh responden sehingga dapat memperkaya hasil penelitian. Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan di ruang guru saat jam istirahat atau ketika guru tersebut sedang tidak ada jam mengajar.

### **3.4. Populasi dan Sampel**

Populasi sebagai keseluruhan subjek penelitian yang memiliki kesamaan karakteristik dalam penelitian ini adalah guru di SMA Negeri 46. Sampel sebagai sebuah kelompok anggota yang menjadi bagian populasi sehingga juga memiliki karakteristik populasi perlu diambil apabila jumlah populasi lebih dari 100 orang. Oleh karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang dan mudah dijangkau maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling yaitu teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel yaitu sebanyak 60 orang guru SMA Negeri 46 Jakarta.

### **3.5. Variabel dan Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kuantitatif, peneliti melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian sebagai alat ukur dikembangkan dengan mengacu pada karakteristik variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti.

Variabel yang diteliti adalah variabel kepuasan kerja. Selanjutnya dari variabel penelitian yang telah ditetapkan akan ditentukan indikator-indikator yang akan diukur melalui beberapa butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Penjelasan isi dari instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini.

**Tabel 3.1 Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>No. Kuesioner</b>
Kepuasan Kerja	1. Prestasi	1.1 Hasil kerja dan jangka waktu penyelesaian pekerjaan 1.2 Penyelesaian masalah dalam pekerjaan 1.3 Usaha bertahan dalam pekerjaan	9,10,11,12
	2. Pengakuan	2.1 Pengakuan dari seseorang terhadap hasil kerja 2.2 Saran dan kritik yang diterima	13,14,15, 16,17,18
	3. Pekerjaan itu sendiri	3.1 Jenis pekerjaan yang dilakukan 3.2 Standard pekerjaan	19,20,21,22, 23
	4. Tanggung jawab	4.1 Wewenang yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya maupun pekerjaan orang lain 4.2 Jabatan yang dimiliki	24,25,26, 27,28,29
	5. Kemajuan	5.1. Pengembangan karir 5.2 Training/kursus/seminar yang diikuti	30,31,32,33, 34
	6. Pertumbuhan	6.1 Peningkatan keterampilan dan keahlian 6.2 Keterampilan dan keahlian baru yang dimiliki	35,36,37,38, 39

Sumber : Disadur dari Herzberg. 1959. Motivation on Work

Dalam mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap kepuasan kerja guru di SMA Negeri 46 Jakarta digunakan alat ukur likert. Jawaban pada setiap instrumen dengan alat likert memiliki jenjang yang diberi bobot sangat negatif hingga sangat positif, yaitu sangat tidak puas =1, tidak puas =2, cukup puas = 3, puas = 4, dan sangat puas =5.

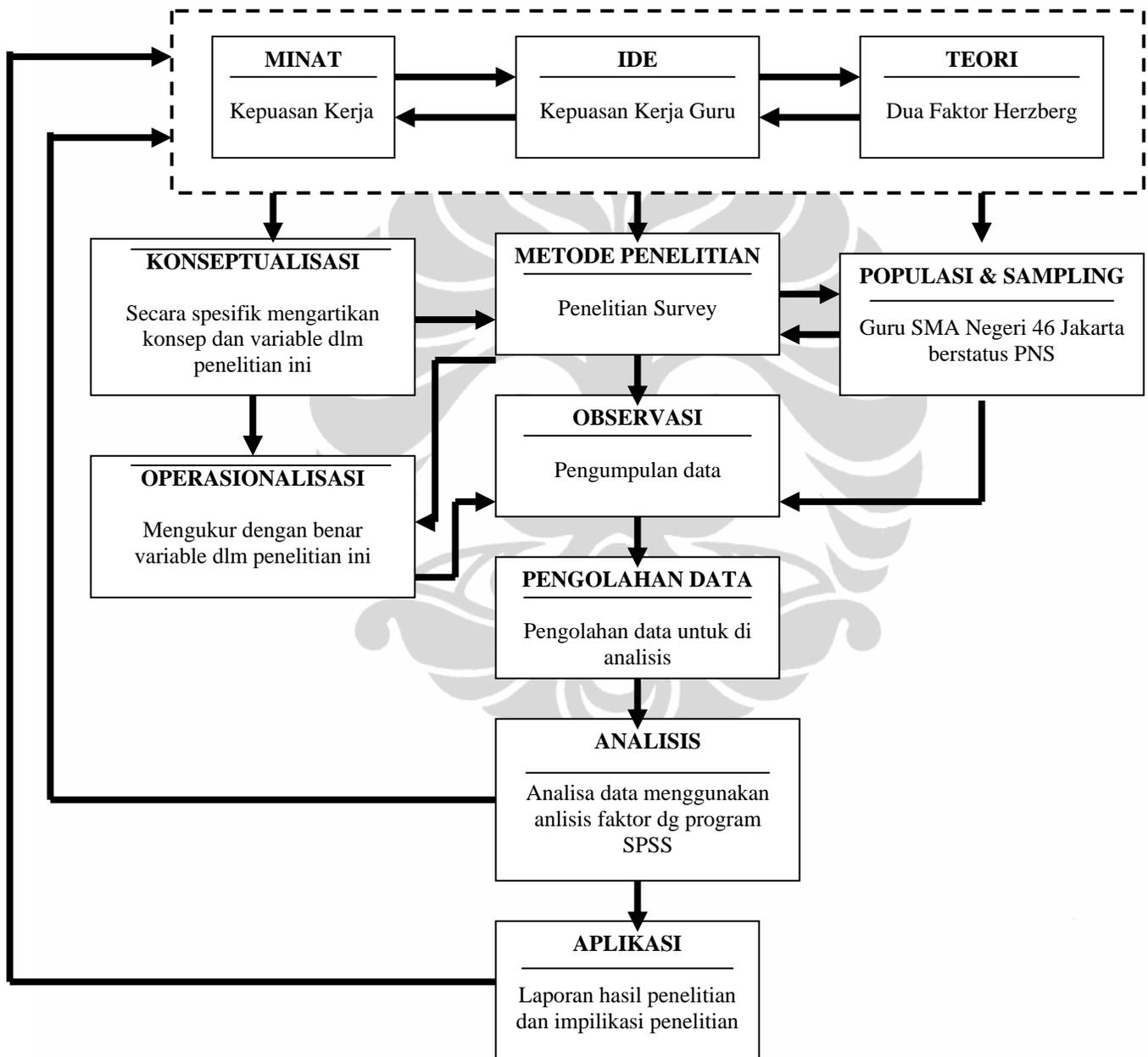
### **3.6. Analisis Data**

Data yang telah lengkap kemudian dihitung dan jawaban responden dimasukkan ke dalam program SPSS. Pengolahan dengan SPSS akan menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk mengetahui jawaban keseluruhan responden terhadap item-item yang ditanyakan dalam kuesioner. Hasil dari pengolahan data berguna untuk menampilkan data latar belakang responden dan kecenderungan umum jawaban responden, pemberian tafsiran atas angka-angka statistik yang ditemukan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif serta dilakukan pula analisis faktor dengan *Confirmatory Factor Analysis* terhadap dimensi kepuasan kerja untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang reliabel dan valid sesuai dengan faktor motivator Teori Dua Faktor Herzberg.

### 3.7. Proses Penelitian

Agar dapat memahami penelitian dengan lebih jelas, maka alur proses penelitian dapat dilihat pada bagan berikut.

**Gambar 3.1 Proses Penelitian**



Sumber : Babbie, Earl. (2007). *The Practice of Social Research* (11th ed.)

**BAB 4**  
**GAMBARAN UMUM**  
**DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**4.1 Gambaran Umum SMA Negeri 46 Jakarta**

Pendidikan menjadi hal yang penting dalam keberhasilan suatu negara sehingga sekolah dituntut dapat memberikan pelayanan pendidikan yang baik kepada masyarakat. Dalam hal ini, peran guru juga sangat menentukan atas keberhasilan sekolah dan anak didiknya. SMA Negeri 46 adalah salah satu institusi pendidikan yang telah lama berperan dalam memberikan pendidikan kepada anak bangsa. Lahir sebagai filial SMA Negeri 18 pada tanggal 10 Januari 1977 kemudian SMA Negeri 18 filial mendapat status manunggal dengan nama SMA Negeri 46 Jakarta. Sekolah ini berlokasi di jl. Mesjid Darussalam Blok A, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.

Sebagai sekolah yang telah lama berkiprah dalam dunia pendidikan maka suatu tujuan berupa visi dan misi sangat diperlukan sehingga seluruh elemen di SMA Negeri 46 memiliki tujuan yang sama. Di dalam suatu organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan yang hendak dicapai. Dalam memberikan pendidikan, SMA Negeri 46 memiliki visi dan misi. Visi SMA Negeri 46 Jakarta adalah "Terwujudnya SMA Negeri 46 Jakarta sebagai sekolah unggul dalam IPTEK". Sedangkan misi SMA Negeri 46 Jakarta adalah:

1. Membentuk dan mengembangkan keimanan dan ketaqwaan
2. Mengembangkan kemampuan, kecerdasan, keterampilan, dan kepribadian sesuai dengan nilai-nilai luhur bangsa Indonesia
3. Meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan
4. Meningkatkan disiplin dan kesadaran hukum warga sekolah
5. Menciptakan dan memantapkan situasi yang kondusif dan efisien
6. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif oleh seluruh warga sekolah.

Berdasarkan Visi dan Misi tersebut, SMA Negeri 46 menetapkan tujuan yang akan dicapai sebagai berikut :

1. Terciptanya kehidupan keimanan dan ketaqwaan yang utuh dan harmonis
2. Terwujudnya pelaksanaan pembelajaran berbasis kompetensi
3. Meningkatkan jumlah dan kualifikasi tenaga pendidikan sesuai dengan tuntunan pembelajaran berbasis kompetensi
4. Meningkatkan kesadaran warga sekolah dalam melaksanakan dan mematuhi tata tertib
5. Ketercapaian rata-rata kelulusan ujian nasional 7,00 (tujuh koma nol-nol)
6. Lulusan SMA Negeri 46 Jakarta, 50% diterima di PTN, 60% diterima di PTS, dan 10% memasuki dunia kerja
7. Berpartisipasi dan berprestasi dalam lomba-lomba ilmiah, bahasa asing, olah raga, kesenian, dan keterampilan di tingkat DKI Jakarta

Sesuai dengan visi sebagai sekolah yang unggul dalam IPTEK, maka SMA Negeri 46 telah menggunakan SAS (Sistem Administrasi Sekolah) yang berguna untuk memberikan informasi kepada para murid dan orangtua mengenai nilai akademik yang diperolehnya. Selain itu juga menggunakan kurikulum KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Adapun kegiatan belajar mengajar di semua tingkat menggunakan sistem siswa berpindah (*moving class*) yaitu siswa berpindah kelas sesuai dengan pelajaran yang ia ikuti.

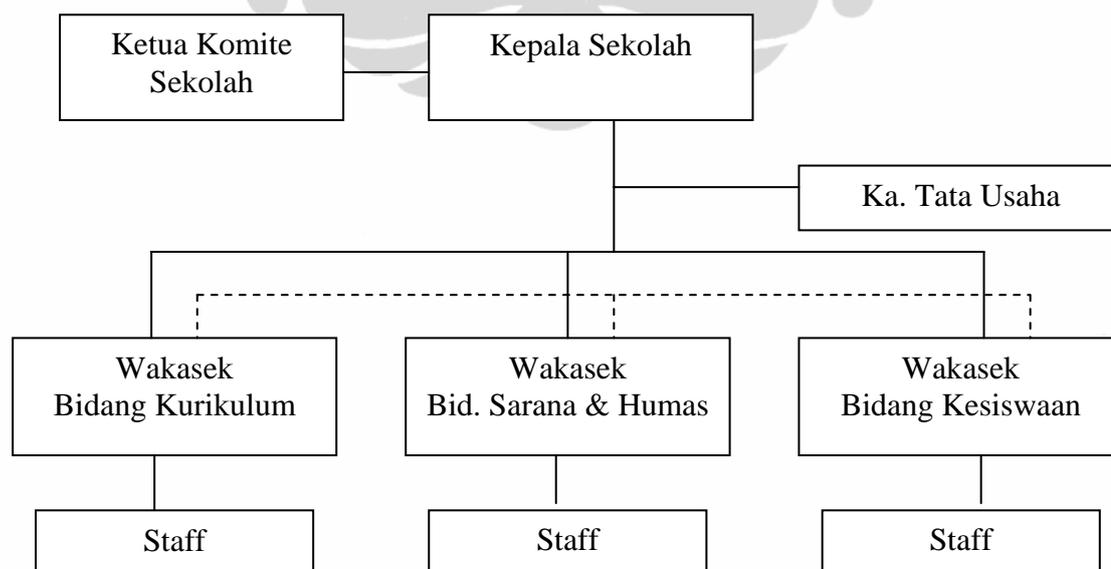
Agar kegiatan belajar dan mengajar di SMA Negeri 46 berjalan dengan baik, maka kurikulum yang telah dipersiapkan sesuai dengan standar pendidikan nasional. Adapun kurikulum yang digunakan pada tahun pelajaran 2009/2010 adalah Kurikulum SMA Negeri 46 Jakarta. Dengan akan digunakannya kurikulum tersebut maka SMA Negeri 46 telah mempersiapkan :

1. Pengembangan silabus yang mencakup pengembangan indikator (PPK, praktik, dan sikap), menentukan indikator, menentukan sistem penilaian pada setiap indikator

2. Perangkat pembelajaran dan penilaian (secara manual dan SAS) yang mencakup membuat program tahunan, membuat program semester, membuat RPP, membuat media pembelajaran, membuat perangkat penilaian dan penskoran
3. Penilaian yang dilakukan melalui ulangan harian, penugasan (terstruktur dan tidak terstruktur), ulangan bersama (UTS dan UAS)
4. Aspek dari skala (skor) penilaian : a) PPK dengan skala 0-9; b) praktik dari 0-5; c) sikap dari 1-4
5. Batas ketuntasan belajar minimal ditentukan oleh MGMPs bidang studi dengan memperhatikan kompleksitas materi, kompetensi guru, sarana dan prasarana serta intake (rerata nilai siswa sebelumnya). SKBM yang dibuat harus mencerminkan pada upaya untuk mencapai ketuntasan 100%. Untuk tahun 2009/2010 seluruh mata pelajaran batas SKBM sudah mencapai/mendekati 75 sebagai batas ketuntasan standar nasional.

Sebagai sebuah instansi pendidikan maka suatu struktur organisasi diperlukan. Struktur Organisasi SMA Negeri 46 Jakarta tahun pelajaran 2009/2010 dapat dilihat pada Gambar 4.1.

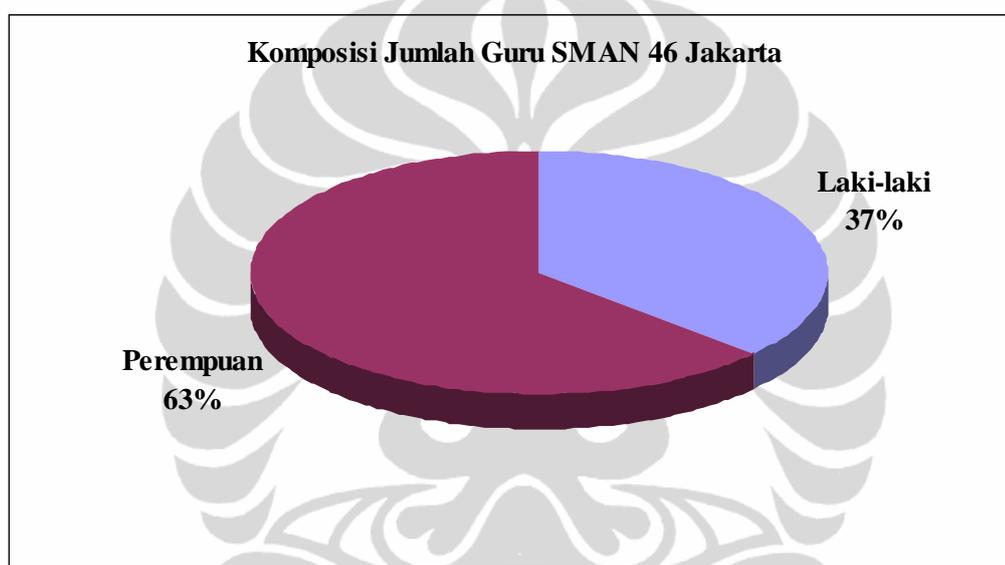
**Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMA Negeri 46**



Sumber : Administrasi SMA Negeri 46 Jakarta

Pada tahun pelajaran 2009/2010, SMA Negeri 46 memiliki 60 orang guru termasuk di dalamnya kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan staff yang mengajar di 27 kelas terdiri dari 9 kelas X, 2 kelas XI IPA, 6 kelas XI IPS, 1 kelas XI Bahasa, 3 kelas XII IPA, dan 6 kelas XII IPS. Jumlah guru perempuan yang mengajar di SMA Negeri 46 lebih besar dibandingkan dengan guru laki-laki, dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 4.2 Komposisi Jumlah Guru SMA Negeri 46 Berdasarkan Jenis Kelamin**



Sumber : Administrasi SMA Negeri 46 Jakarta

Adapun jumlah siswa yang belajar di SMA Negeri 46 pada tahun pelajaran 2009/2010 sebanyak 958 orang dengan perincian sebagai berikut :

- Kelas X : 341 orang.
- Kelas XI IPA : 74 orang
- Kelas XI IPS : 203 orang
- Kelas XI Bahasa : 37 orang
- Kelas XII IPA : 115 orang
- Kelas XII IPS : 188 orang

Penjurusan dilakukan ketika siswa naik ke kelas XI. Dapat dilihat dari jumlah kelas dan banyaknya siswa bahwa SMA Negeri 46 lebih banyak yang berminat pada jurusan IPS sehingga hal tersebut diimbangi dengan jumlah guru bidang studi. Berikut adalah struktur program pengajaran di SMA Negeri 46 pada tahun pelajaran 2009/2010 dengan jumlah guru yang mengajar.

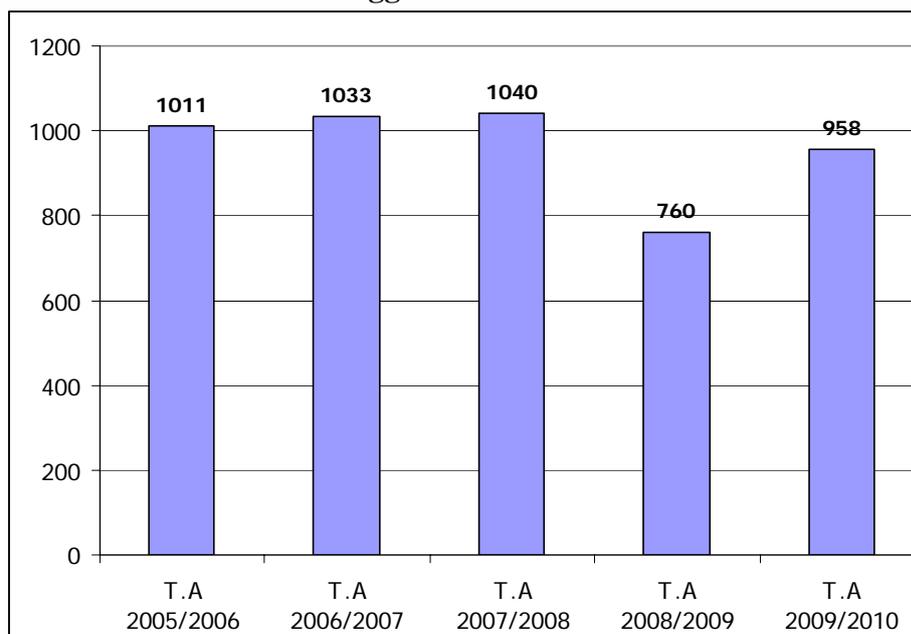
**Tabel 4.1 Struktur Kurikulum dengan Jumlah Guru**

No.	Mata Pelajaran	Kelas	Jumlah Guru	Jumlah Jam Pelajaran/minggu
1	Pendidikan Agama	X, XI, XII	6	24
2	Pendidikan Kewarganegaraan	X, XI, XII	4	24
3	Bahasa Indonesia	X, XI, XII	4	48
4	Bahasa Inggris	X, XI, XII	6	48
5	Matematika	X, XI, XII	5	56
6	Sejarah	X, XI, XII	4	28
7	Pendidikan Seni dan Budaya	X, XI, XII	1	24
8	Pendidikan Jasmani dan Kesehatan	X, XI, XII	2	24
9	Teknologi Informatika dan Komputer	X, XI, XII	2	24
10	Conversation	X, XI, XII	1	24
11	BK	X, XI, XII	3	12
12	Fisika	X, XI IPA, XII IPA	4	20
13	Biologi	X, XI IPA, XII IPA	3	20
14	Kimia	X, XI IPA, XII IPA	2	20
15	Geografi	X, XI IPS, XII IPS	2	16
16	Ekonomi	X, XI IPS, XII IPS	4	28
17	Sosiologi	X, XI IPS, XII IPS	2	16
18	Bahasa Asing (Jepang, Jerman)	XI Bahasa	3	20
19	Sastra Indonesia	XI Bahasa	1	8
20	Sastra Inggris	XI Bahasa	1	4

Sumber : Bagian Kurikulum SMA Negeri 46 Jakarta

Jumlah penerimaan siswa di SMA Negeri 46 setiap tahun dapat berbeda tergantung dari daya tampung kelas pada tahun pelajaran saat itu. Siswa yang belajar di SMA Negeri 46 selama lima tahun terakhir jumlahnya bervariasi dapat dilihat pada Gambar 4.2.

**Gambar 4.3 Jumlah Siswa di SMA Negeri 46 Tahun Ajaran 2005/2006 hingga 2009/2010**



Sumber : Administrasi SMA Negeri 46 Jakarta

Setelah siswa berhasil menyelesaikan masa belajarnya di SMA Negeri 46 selama tiga tahun dan dinyatakan lulus, maka ia dapat meneruskan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi yaitu perguruan tinggi.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap seluruh guru SMA Negeri 46 yang berjumlah 60 orang dan menjadi responden dalam penelitian ini dengan melakukan analisis deskripsi terhadap hasil penelitian dan analisis hasil temuan yang diperoleh di lapangan. Jumlah responden yang merupakan populasi sebanyak 60 orang telah diberikan kuesioner untuk diisi langsung. Dari seluruh jawaban yang diberikan responden diharapkan dapat diperoleh gambaran yang sesungguhnya mengenai keadaan

yang dialami dan dirasakan oleh responden sesuai dengan fakta yang ada. Setelah proses pengumpulan data selesai kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan alat penghitungan statistik.

Penyajian karakteristik responden dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai profil responden yang mencakup jenis kelamin, usia, masa kerja di SMA Negeri 46, serta golongan. Penyajian ini dilakukan dengan bantuan SPSS 17.0 for Windows. Dari hasil pengolahan data responden dapat dilihat gambaran secara lengkap karakteristik responden yang tersaji dalam tabel berikut.

## 4.2.1 Karakteristik Responden

### 4.2.1.1 Jenis Kelamin Responden

Pekerjaan mengajar dapat dilakukan oleh laki-laki maupun perempuan. Kini perempuan memiliki kesempatan yang lebih luas dalam meniti karir. Pada tabel berikut dapat diketahui perbandingan jumlah guru laki-laki dan perempuan yang mengajar di SMA Negeri 46 Jakarta.

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	22	36.7
Perempuan	38	63.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah guru perempuan di SMA Negeri 46 Jakarta lebih banyak dibandingkan dengan jumlah guru laki-laki yaitu sebesar 63,3%. Lebih dari separuh jumlah guru didominasi oleh perempuan.

#### 4.2.1.2 Usia Responden

Usia merupakan salah satu unsur yang mempengaruhi dalam melakukan pekerjaan. Sesuai dengan Undang-undang No. 14 Tahun 2005 pasal 30 tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa guru berstatus Pegawai Negeri Sipil memiliki batas usia hingga 60 tahun untuk mengajar. Pada tabel 4.3 dapat dilihat gambaran usia responden.

**Tabel 4.3 Usia Responden**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<= 30 tahun	4	6.7
31 - 40 tahun	6	10.0
41 - 50 tahun	13	21.7
>= 51 tahun	37	61.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Melihat pada usia pengajar di SMA Negeri 46 Jakarta maka sebagian besar (61,7%) merupakan guru senior yang berusia  $\geq 51$  tahun dan guru yang berusia di bawah 40 tahun hanya sebesar 10%. Hal ini perlu mendapat perhatian oleh Kepala Sekolah untuk melakukan rekrutmen dalam beberapa tahun ke depan karena dalam dalam kurun waktu sepuluh tahun ada 37 orang guru yang memasuki masa pensiun. Apabila pihak manajemen sekolah kurang memperhatikan hal ini maka bisa terjadi kekurangan pengajar dan penurunan kualitas sekolah karena guru baru belum memiliki banyak pengalaman.

#### 4.2.1.3 Masa Kerja Responden

Guru yang mengajar di SMA Negeri 46 tidak seluruhnya memulai karir sebagai guru di SMA Negeri 46, namun ada yang telah memiliki pengalaman mengajar di sekolah lain terlebih dahulu dan saat ini mengajar sebagai guru tetap di SMA Negeri 46. Pengalaman responden sebagai pengajar dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.4 Masa Mengajar Responden sebagai Guru**

Kategori	Frekuensi	Persentase
<= 5 tahun	5	8.30
6 - 10 tahun	2	3.30
11 - 15 tahun	2	3.30
16 - 20 tahun	5	8.30
21 - 25 tahun	7	11.70
26 - 30 tahun	25	41.70
> 30 tahun	14	23.30
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Dapat dilihat pada tabel 4.4 bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman mengajar di atas 25 tahun yaitu sebesar 41,70% telah memiliki masa mengajar 26-30 tahun dan 23,30% selama 31-35 tahun. Bukanlah usaha yang mudah dapat bertahan pada pekerjaan yang sama dalam kurun waktu yang lama. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa mengajar telah menjadi profesi pilihannya.

#### 4.2.1.4 Masa Mengajar Responden di SMA Negeri 46

Setelah mengetahui tentang pengalaman mengajar yang dimiliki oleh guru-guru SMA Negeri 46, kini disajikan mengenai gambaran masa kerja responden di SMA Negeri 46 yang dapat dilihat pada tabel 4.5.

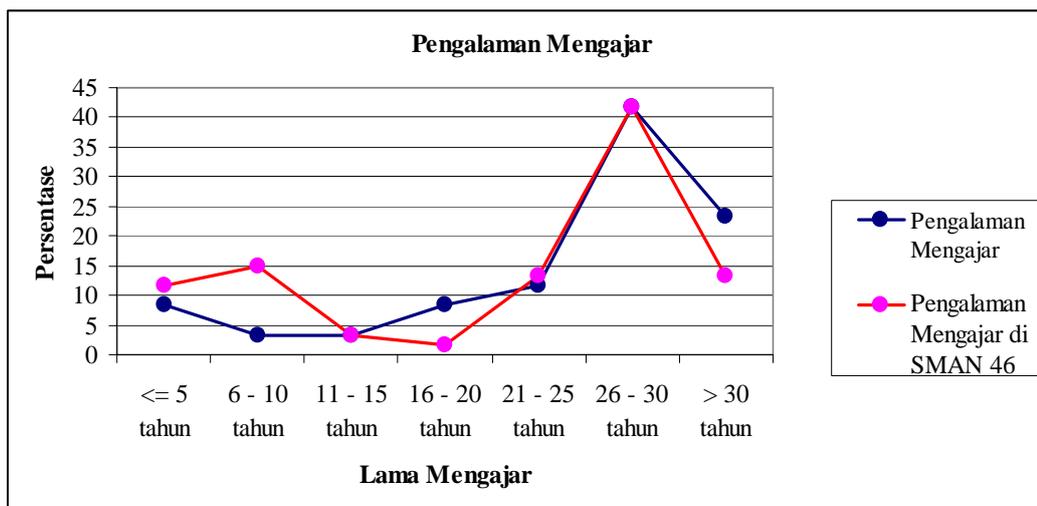
**Tabel 4.5 Masa Mengajar di SMA 46**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<= 5 tahun	7	11.7
6 - 10 tahun	9	15.0
11 - 15 tahun	2	3.3
16 - 20 tahun	1	1.7
21 - 25 tahun	8	13.3
26 - 30 tahun	25	41.7
> 30 tahun	8	13.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa sebagian besar guru telah memiliki masa mengajar yang lama di SMA Negeri 46 yaitu di atas 25 tahun dengan persentase tertinggi sebesar 41,7% untuk masa 26-30 tahun mengajar dan 13,3% untuk masa 31-35 tahun mengajar. Hal tersebut dikarenakan pada sekolah menengah tidak diberlakukan sistem mutasi di mana setiap guru memiliki peluang untuk ditempatkan di berbagai sekolah dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat dilihat bahwa ketika seorang guru SMA telah mendapat tempat mengajar maka dari awal hingga akhir masa bekerja akan dihabiskan di satu sekolah saja. Untuk memperoleh gambaran mengenai masa kerja sebagai guru dengan masa kerja di SMA Negeri 46 dapat lebih jelas pada gambar 4.4

**Gambar 4.4 Lama Mengajar sebagai Guru**



Sumber : Analisis Data

Berdasarkan gambar 4.3 terlihat bahwa terdapat persamaan persentase antara lamanya guru mengajar dengan lamanya mengajar di SMA Negeri 46 selama 26-30 tahun, hal tersebut dapat menunjukkan bahwa guru yang telah memiliki masa mengajar selama 26-30 tahun menjadikan SMA Negeri 46 sebagai awal berkarier dan bertahan hingga saat ini. Ada kelebihan dan kekurangan jika seseorang hanya memiliki pengalaman mengajar di satu tempat. Kelebihannya orang tersebut mengetahui dan mengenal dengan pasti lingkungan kerja serta orang-orang yang terlibat di dalamnya, sedangkan kekurangannya adalah terbatasnya pengalaman guru tersebut dalam beradaptasi dengan situasi yang berbeda serta dalam menghadapi suatu masalah.

#### 4.2.1.5 Golongan Kepangkatan Responden

Terkait dengan peraturan yang telah ditetapkan bahwa tingkat pendidikan minimal untuk guru adalah Strata 1, maka golongan terendah untuk guru adalah IIIA.

**Tabel 4.6 Golongan Kepangkatan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
III A	8	13.3
III B	5	8.3
III C	1	1.7
III D	3	5.0
IV A	43	71.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Berdasarkan golongan, maka sebesar 71,7% guru SMA Negeri 46 sudah memiliki golongan IVA. Hal tersebut tidaklah mengherankan apabila dilihat pula dari usia serta masa kerja guru SMA Negeri 46 yang sebagian besar sudah senior. Untuk mencapai suatu golongan Pegawai Negeri Sipil dilihat dari jenjang pendidikan serta masa kerja. Agar memperoleh gambaran mengenai hubungan antara lama mengajar dengan golongan, maka dapat dilihat pada tabulasi silang di tabel 4.5.

**Tabel 4.7 Tabulasi Silang antara  
Lama Mengajar dengan Golongan**

		Lama Mengajar							Total
		<= 5 th	6-10 th	11-15 th	16-20 th	21-25 th	26-30 th	31-35 th	
Golongan	III A	5 8.3%	2 3.3%	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	0 .0%	0 .0%	9 15.0%
	III B	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	2 3.3%	0 .0%	1 1.7%	0 .0%	4 6.7%
	III C	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	0 .0%	1 1.7%
	III D	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	1 1.7%	0 .0%	0 .0%	3 5.0%
	IV A	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	5 8.3%	23 38.3%	14 23.3%	43 71.7%
<b>Total</b>		5 8.3%	2 3.3%	2 3.3%	5 8.3%	7 11.7%	25 41.7%	14 23.3%	60 100%

Sumber : Analisis Data

Apabila dilihat dari tabulasi silang tabel 4.5, maka guru yang telah memiliki masa kerja minimal 16 tahun sudah dapat mencapai golongan IVA dan batas tertinggi untuk guru adalah golongan IVA hingga memasuki masa pensiun. Ada guru dua orang guru yang telah memiliki masa kerja selama 16 - 25 tahun namun masih berada pada golongan IIIA, hal ini terjadi karena guru tersebut baru meraih gelar Strata 1. Dengan adanya peraturan bahwa jenjang pendidikan minimal bagi guru adalah Strata 1 maka secara otomatis guru yang baru diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil langsung mendapat golongan IIIA.

#### 4.2.1.6 Jabatan Responden

Di SMA Negeri 46 Jakarta ada beberapa jabatan yaitu guru pengajar bidang studi, wali kelas yang bertanggung jawab atas siswa di kelas tersebut, serta struktural yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan staff. Data berikut memberikan gambaran mengenai jabatan yang dipercayakan kepada responden.

**Tabel 4.8 Jabatan Responden**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Guru	27	45.0
Struktural	3	5.0
Guru, Wali kelas	23	38.3
Guru, Sturuktural	7	11.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Jabatan sebagai guru bidang studi merupakan yang terbesar dengan persentase 45%, hal ini dikarenakan jabatan wali kelas hanya dipercayakan kepada guru senior, bagi guru yang baru hanya diberikan tanggung jawab untuk mengajar bidang studi, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.7. Setiap jabatan memiliki tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Apabila guru sudah menjabat dalam struktural maka tidak akan menjadi wali kelas. Adapun jyang termasuk dalam jabatan struktural yaitu staff, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah. Gambaran lebih jelas untuk mengetahui hubungan antara lama mengajar dengan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut.

**Tabel 4.9 Tabulasi Silang antara  
Lama Mengajar di SMA Negeri 46 dengan Jabatan**

		Lama Mengajar di SMA 46						Total	
		<= 5 th	6-10 th	11-15 th	16-20 th	21-25 th	26-30 th		31-35 th
<b>Jabatan</b>	<b>Guru</b>	7 11.7%	3 5.0%	2 3.3%	0 .0%	0 .0%	11 18.3%	4 6.7%	27 45.0%
	<b>Struktural</b>	0 .0%	1 1.7%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	3 5.0%
	<b>Guru, Wali kelas</b>	0 .0%	3 5.0%	0 .0%	1 1.7%	5 8.3%	12 20.0%	2 3.3%	23 38.3%
	<b>Guru, Struktural</b>	0 .0%	2 3.3%	0 .0%	0 .0%	3 5.0%	1 1.7%	1 1.7%	7 11.7%
<b>Total</b>		7 11.7%	9 15.0%	2 3.3%	1 1.7%	8 13.3%	25 41.7%	8 13.3%	60 100%

Sumber : Analisis Data

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara lama mengajar di SMA Negeri 46 dengan jabatan dapat dilihat bahwa jabatan sebagai wali kelas diberikan kepada guru yang telah memiliki masa bekerja di SMA Negeri 46 minimal 6 tahun dan telah dianggap mampu menjadi wali kelas. Hal ini dikarenakan guru tersebut telah memiliki pengalaman mengajar yang cukup dan telah mengetahui serta menguasai lingkungan di SMA Negeri 46 Jakarta. Oleh sebab itu guru yang memiliki pengalaman kurang dari enam tahun, jabatan yang dipercayakan hanya sebagai guru bidang studi.

Jabatan struktural yang ada di SMA Negeri 46 yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana dan Humas, Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, beserta Staff. Untuk jabatan Kepala Sekolah diangkat oleh Departemen Pendidikan Sekolah, sedangkan jabatan Wakil Kepala Sekolah dan Staff diangkat oleh Kepala Sekolah melalui proses pemilihan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Apabila dilihat ada guru yang telah mengajar di atas 26 tahun namun hanya sebagai guru bidang studi. Hal ini dapat terjadi karena jabatan wali kelas diberikan secara bergilir dan untuk guru tersebut telah diberikan kepercayaan untuk menjadi wali kelas atau struktural pada tahun ajaran sebelumnya.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden dengan Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui gambaran mengenai kepuasan kerja guru maka dilakukan analisis tabulasi silang antara karakteristik responden dengan kepuasan kerja. Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, masa mengajar di SMA Negeri 46, golongan, dan jabatan. Agar lebih jelasnya pernyataan responden terhadap kepuasan kerja ditinjau dari karakteristik responden adalah sebagai berikut :

##### 4.2.2.1 Tabulasi Silang Jenis Kelamin Responden dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 4.10 Hasil Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja**

	KEPUASAN KERJA				Total
	tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Jenis Kelamin laki-laki	1	7	12	2	22
	1.7%	11.7%	20.0%	3.3%	36.7%
perempuan	1	16	20	1	38
	1.7%	26.7%	33.3%	1.7%	63.3%
Total	2	23	32	3	60
	3.3%	38.3%	53.3%	5.0%	100.0%

Sumber : Analisis Data

Dari tabulasi silang tabel 4.10 dapat dilihat bahwa sebagian besar dari guru laki-laki merasakan kepuasan kerja yaitu sebanyak 20 persen guru laki-laki merasa puas. Hal yang sama juga terjadi dengan guru perempuan yaitu sebesar 33,3 persen juga merasakan kepuasan kerja.

#### 4.2.2.2 Tabulasi Silang Usia Responden dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 4.11 Hasil Tabulasi Silang Usia dengan Kepuasan Kerja**

	KEPUASAN KERJA				Total
	tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Usia <= 30 th	0 .0%	3 5.0%	1 1.7%	0 .0%	4 6.7%
31-40 th	0 .0%	2 3.3%	3 5.0%	1 1.7%	6 10.0%
41-50 th	1 1.7%	6 10.0%	5 8.3%	1 1.7%	13 21.7%
>= 51 th	1 1.7%	12 20.0%	23 38.3%	1 1.7%	37 61.7%
Total	2 3.3%	23 38.3%	32 53.3%	3 5.0%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Dari tabel 4.11 dapat dicermati bahwa guru yang berusia di atas 50 tahun telah merasa puas dengan kepuasan kerja, sedangkan untuk guru yang berusia di bawah 30 tahun merasa cukup puas dengan kepuasan kerja sekarang. Hal ini dapat terjadi karena guru yang berusia muda masih memiliki harapan yang besar untuk diraihinya di masa depan. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Davis (dalam Robbins, 2001) bahwa pekerja yang lebih tua ada kecenderungan puas dengan pekerjaannya dengan alasan terjadi penurunan harapan dan penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi pekerjaan. Sebaliknya pekerja yang masih muda cenderung kurang puas karena tingginya harapan dan kurang penyesuaian. Namun, tidak selamanya semakin senior guru maka kepuasan kerjanya semakin tinggi pula, dapat dilihat pada tabel di atas bahwa guru yang telah menginjak usia di atas 41 tahun menunjukkan perasaan tidak puas. Hal tersebut dapat terjadi karena guru tersebut merasakan ketidakadilan dan kenyataan yang terjadi tidak sesuai dengan harapannya selama ini.

#### 4.2.2.3 Tabulasi Silang Masa Mengajar di SMA Negeri 46 dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 4.12 Hasil Tabulasi Silang Masa Mengajar dengan Kepuasan Kerja**

		KEPUASAN KERJA				Total
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Lama Mengajar di SMA 46	<= 5 th	0 .0%	5 8.3%	2 3.3%	0 .0%	7 11.7%
	6-10 th	0 .0%	3 5.0%	4 6.7%	2 3.3%	9 15.0%
	11-15 th	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	0 .0%	2 3.3%
	16-20 th	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	0 .0%	1 1.7%
	21-25 th	2 3.3%	2 3.3%	4 6.7%	0 .0%	8 13.3%
	26-30 th	0 .0%	9 15.0%	15 25.0%	1 1.7%	25 41.7%
	31-35 th	0 .0%	3 5.0%	5 8.3%	0 .0%	8 13.3%
Total	2 3.3%	23 38.3%	32 53.3%	3 5.0%	60 100.0%	

Sumber : Analisis Data

Tabel 4.12 memperlihatkan bahwa guru dengan masa mengajar di bawah 5 tahun merasa cukup puas dan guru yang telah memiliki masa mengajar lima tahun ke atas akan merasa puas. Hal tersebut senada dengan yang ditulis oleh Robbins (2001:42) bahwa tingkat kepuasan akan meningkat seiring dengan bertambahnya masa kerja. Karyawan dengan masa kerja yang lama cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja.

#### 4.2.2.4 Tabulasi Silang Golongan Responden dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 4.13 Hasil T abulasi Silang Golongan dengan Kepuasan Kerja**

	KEPUASAN KERJA				Total
	tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Golongan IIIA	0 .0%	6 10.0%	3 5.0%	0 .0%	9 15.0%
IIIB	0 .0%	1 1.7%	2 3.3%	1 1.7%	4 6.7%
IIIC	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	0 .0%	1 1.7%
IIID	1 1.7%	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	3 5.0%
IVA	1 1.7%	16 26.7%	25 41.7%	1 1.7%	43 71.7%
Total	2 3.3%	23 38.3%	32 53.3%	3 5.0%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Responden yang memiliki golongan IVA telah merasakan kepuasan dalam bekerja karena telah memiliki masa kerja yang lama. Sedangkan responden yang berada pada golongan IIIA merasa cukup puas karena mereka memiliki harapan yang besar dalam mencapai golongan yang lebih tinggi. Pegawai negeri sipil termasuk guru mendapatkan kenaikan golongan berkala sesuai dengan peraturan kepegawaian RI.

#### 4.2.2.5 Tabulasi Silang Jabatan Responden dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 4.14 Hasil T abulasi Silang Jabatan dengan Kepuasan Kerja**

		KEPUASAN KERJA				Total
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Jabatan yg dipercayakan	Guru	0 .0%	12 20.0%	14 23.3%	1 1.7%	27 45.0%
	Struktural	0 .0%	0 .0%	2 3.3%	1 1.7%	3 5.0%
	Guru,wali kelas	1 1.7%	11 18.3%	10 16.7%	1 1.7%	23 38.3%
	Guru, Sturuktural	1 1.7%	0 .0%	6 10.0%	0 .0%	7 11.7%
Total		2 3.3%	23 38.3%	32 53.3%	3 5.0%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Secara umum jabatan yang dimiliki dengan kepuasan kerja dirasakan puas oleh responden. Hal tersebut dapat dilihat dari tabulasi silang 4.12, sebesar 23,3 persen guru menyatakan puas, diikuti oleh 3,3 persen jabatan struktural dan 10 persen jabatan guru dan struktural. Namun, dapat dilihat pula bahwa ada guru yang tidak merasa puas dengan jabatannya saat ini yaitu sebagai guru dan wali kelas serta guru dan struktural, hal ini bisa terjadi karena guru tersebut tidak puas dengan beban kerja yang dimilikinya.

Tunjangan yang diberikan kepada guru yang menjabat struktural tidaklah tinggi sehingga guru yang hanya sebagai bidang studi tidak merasa adanya kesenjangan.

### 4.2.3 Distribusi Frekuensi Faktor Kepuasan Kerja Guru

#### 4.2.3.1 Distribusi Frekuensi Faktor Prestasi

**Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Faktor Prestasi**

	Hasil pekerjaan mengajar	Jangka waktu penyelesaian	Penyelesaian masalah	Kebebasan Mengembangkan Pola Mengajar
N Valid	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0
Median	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode	3	3	3	3
Std. Deviation	.899	.800	.819	.819
Minimum	2	2	2	2
Maximum	5	5	5	5

Sumber : Analisis Data

Dari tabel 4.15 dilihat bahwa hasil pekerjaan mengajar, jangka waktu penyelesaian, penyelesaian masalah, kebebasan lebih dari 50% responden menyatakan puas terhadap instrumen-instrumen tersebut karena nilai mediannya 3 yang menunjukkan kategori cukup puas. Gambaran kepuasan kerja guru menurut faktor prestasi dengan lebih detail dapat dilihat pada pemaparan berikut ini.

**Tabel 4.16 Persebaran Responden terhadap Kepuasan Hasil Pekerjaan Mengajar di SMA Negeri 46**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	12	20.0
Cukup Puas	26	43.3
Puas	16	26.7
Sangat Puas	6	10.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Guru SMA Negeri 46 lebih banyak menyatakan cukup puas terhadap hasil pekerjaan selama mengajar di SMAN 46 Jakarta, yaitu sebesar 43.3%. Hal ini berarti hasil pekerjaan mengajar para guru masih ada yang belum sesuai dengan harapan mereka dan masih perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam satu tahun pelajaran terdiri dari dua semester dan pada setiap semester guru harus menyelesaikan tugasnya dalam memberikan laporan hasil belajar siswa yang terdiri dari hasil belajar ulangan harian, hasil belajar tengah semester, dan hasil belajar akhir semester. Oleh sebab itu untuk guru diberikan jangka waktu dalam pemberian materi hingga menyelesaikan laporan hasil belajar. Kepuasan guru dalam waktu penyelesaian tugas dapat dilihat pada tabel 4.9.

**Tabel 4.17 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Waktu Penyelesaian Tugas**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	11	18.3
Cukup Puas	24	40.0
Puas	23	38.3
Sangat Puas	2	3.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Sama halnya dengan kepuasan terhadap jangka waktu yang dicapai dalam penyelesaian tugas sebagai guru lebih banyak menyatakan cukup puas yaitu sebesar 40%. Pekerjaan mengajar juga tidak luput dari masalah dan merupakan suatu prestasi apabila guru dapat menyelesaikan masalah mengajar yang ditemuinya dalam waktu yang singkat. Masalah yang timbul bisa berasal dari rendahnya kemampuan siswa dalam memahami materi yang diberikan, menghadapi siswa dalam kelas, maupun dalam penyampaian materi yang sulit. Berikut adalah kepuasan dalam menyelesaikan masalah mengajar.

**Tabel 4.18 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Menyelesaikan Masalah Mengajar**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Pesentase</b>
Tidak Puas	13	21.7
Cukup Puas	24	40
Puas	21	35
Sangat Puas	2	3.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Sebesar 40 persen responden menyatakan cukup puas dalam penyelesaian masalah mengajar. Masih ada sebesar 21.7 persen responden yang menyatakan tidak puas. Oleh sebab itu setiap guru ketika ada waktu luang misalnya saat jam istirahat atau tidak ada jam mengajar, saling berdiskusi untuk bersama-sama bertukar pikiran dalam mencari jalan keluar ketika menemukan masalah dalam mengajar. Guru juga dituntut untuk mengembangkan pola mengajar yang kreatif agar siswa tidak merasa monoton dan bosan.

**Tabel 4.19 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Mengembangkan Pola Mengajar**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Pesentase</b>
Tidak Puas	11	18.3
Cukup Puas	30	50
Puas	15	25
Sangat Puas	4	6.7
Total	60	100.0

Sumber : Analisis Data

Sebagian besar responden menyatakan cukup puas dalam mengembangkan pola mengajar. Setiap guru selalu berusaha untuk mengembangkan pola mengajar kepada anak didik agar materi yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh para murid. Guru dikatakan oleh Day (1990:300) memiliki inovasi dalam mengajar, inovasi tersebut dapat berasal dari ide sendiri atau adaptasi dari ide orang lain dari situasi yang berbeda. Kreatifitas menjadi hal yang penting dalam mengajar agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan aktif dan murid tidak merasa bosan.

#### 4.2.3.2 Distribusi Frekuensi Faktor Pengakuan

Setiap orang tentu menginginkan pengakuan dari orang lain terhadap pekerjaan yang telah berhasil mereka selesaikan. Berikut merupakan gambaran kepuasan kerja menurut faktor pengakuan.

**Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Faktor Pengakuan**

	Pengakuan Kepsek thd Hasil kerja	Pengakuan Kepsek thd Keterampilan	Pengakuan Rekan thd Hasil Kerja	Pengakuan Rekan thd Keterampilan	Pengakuan Anak Didik thd Keterampilan	Penghargaan Guru Berprestasi
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0
Median	3.00	3.50	3.00	3.00	4.00	3.00
Mode	3	4	3	3	4	3
Std. Deviation	.766	.748	.572	.640	.712	.942
Minimum	1	2	2	1	2	2
Maximum	5	5	4	4	5	5

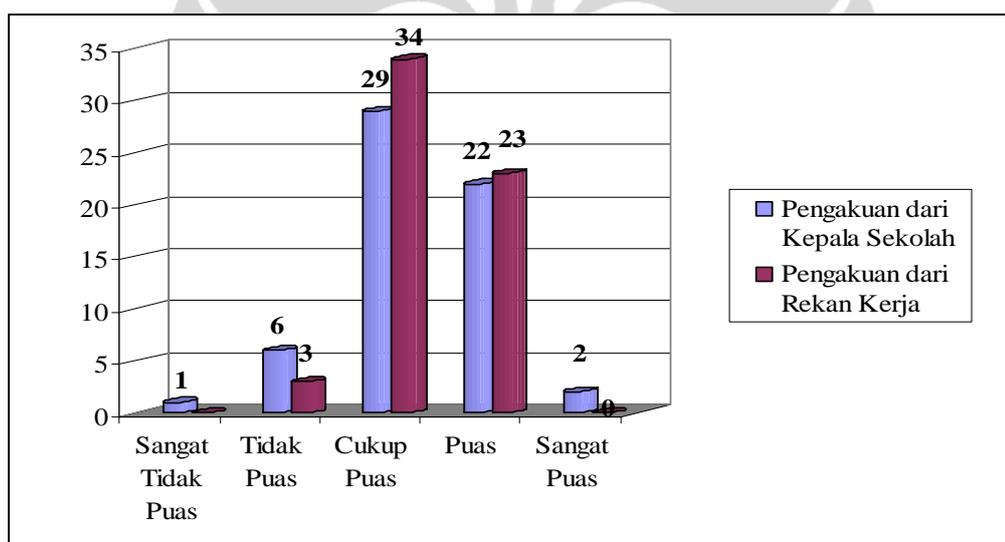
Pada tabel 4.20 dilihat dari median faktor pengakuan, maka instrumen pengakuan Kepala Sekolah terhadap keterampilan dan pengakuan anak didik terhadap keterampilan guru SMA Negeri 46 Jakarta menunjukkan kategori puas. Sedangkan untuk instrumen lainnya menunjukkan kategori cukup puas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada penjelasan berikut ini.

**Tabel 4.21 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Hasil Kerja**

	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas	Total
Pengakuan dari Kepala Sekolah	1.7 1	10.0 6	48.3 29	36.7 22	3.3 2	100.0 60
Pengakuan dari Rekan Kerja	0	5.0 3	56.7 34	38.3 23	0	100.0 60

Sumber : Analisis Data

**Gambar 4.5 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Hasil Kerja**



Sumber : Analisis Data

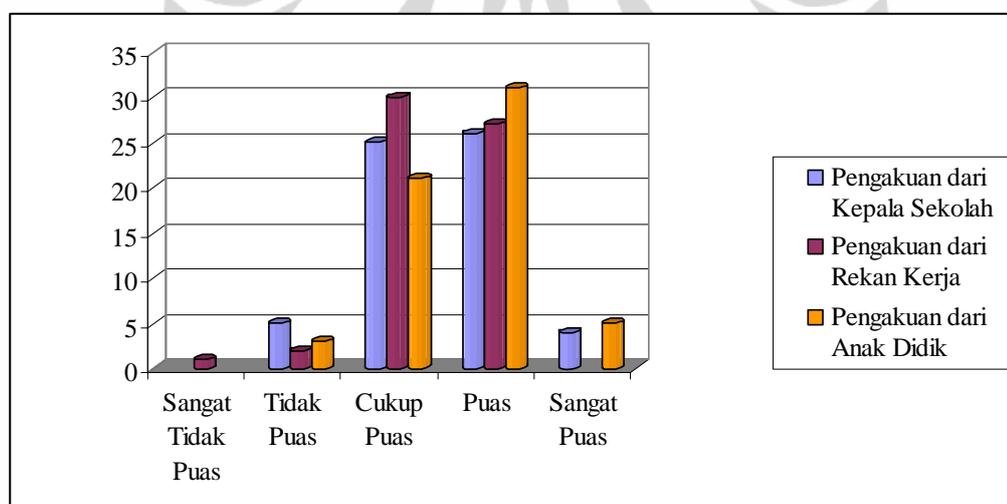
Dari gambar 4.5 lebih jelas terlihat bahwa guru lebih merasa cukup puas terhadap pengakuan dari rekan kerja dibanding dengan Kepala Sekolah. Kedekatan secara personal serta komunikasi saling terbuka yang terjadi antar guru sudah berjalan baik sehingga antarguru telah saling terbuka untuk saling memberikan kritik serta saran yang membangun. Hal ini dapat menjadi masukan bagi Kepala Sekolah untuk lebih memberikan pengakuan berupa pujian, masukan kepada para guru. Lebih lanjut adalah pengakuan terhadap keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh para guru.

**Tabel 4.22 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Keterampilan dan Keahlian yang Dimiliki**

	<b>Sangat Tidak Puas</b>	<b>Tidak Puas</b>	<b>Cukup Puas</b>	<b>Puas</b>	<b>Sangat Puas</b>	<b>Total</b>
Pengakuan dari Kepala Sekolah	0	8.3 5	41.7 25	43.3 26	6.7 4	100.0 60
Pengakuan dari Rekan Kerja	1.7 1	3.3 2	50.0 30	45.0 27	0	100.0 60
Pengakuan dari Anak Didik	0	5.0 3	35.0 21	51.7 31	8.3 5	100.0 60

Sumber : Analisis Data

**Gambar 4.6 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pengakuan Keterampilan dan Keahlian**



Sumber : Analisis Data

Dari gambar 4.6 lebih jelas terlihat bahwa para guru merasa lebih puas dengan pengakuan yang diberikan oleh anak didik yaitu kategori puas dengan persentase sebesar 51,7 persen dikarenakan ada perasaan berhasil dalam mengajar apabila anak didik memberikan suatu pujian. Hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan diri guru dalam mengajar. Dapat diketahui bahwa

seseorang membutuhkan pengakuan atas pekerjaan yang ia lakukan sehingga ia tidak akan merasa sia-sia dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Pemberian penghargaan merupakan salah satu wujud pengakuan terhadap prestasi yang berhasil diraih oleh para guru. Berikut adalah gambaran kepuasan terhadap penghargaan guru berprestasi.

**Tabel 4.23 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Penghargaan Guru Berprestasi**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Pesentase</b>
Tidak Puas	16	26.7
Cukup Puas	24	40.0
Puas	14	23.3
Sangat Puas	6	10.0
Total	60	100.00

Sumber : Analisis Data

Didapati bahwa persentase tertinggi yaitu cukup puas sebesar 40%. Adanya guru yang merasa tidak puas terhadap penghargaan guru berprestasi dikarenakan belum adanya penghargaan secara khusus terhadap prestasi guru yang dilakukan di SMA Negeri 46. Pemberian penghargaan dapat memberikan motivasi kepada guru dalam meningkatkan kualitas pengajarannya. Selain itu guru juga menjadi lebih bersemangat dalam mengajar karena merasa pekerjaan dan usahanya dihargai oleh sekolah.

#### 4.2.3.3 Distribusi Frekuensi Faktor Pekerjaan itu Sendiri

Faktor pekerjaan yang terdiri dari instrumen bidang studi yang diajarkan, penempatan tugas, pembagian jam mengajar, jenis pekerjaan mengajar, dan pilihan sebagai pengajar menjadi faktor selanjutnya yang akan dibahas pada bagian ini.

**Tabel 4.24 Distribusi Frekuensi Faktor Pekerjaan Itu Sendiri**

	Bidang Studi yg Diajarkan	Penempatan Tugas	Pembagian Jam Mengajar	Jenis Pekerjaan Mengajar	Pilihan sbg Pengajar
N Valid	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4
Std. Deviation	.642	.676	.777	.640	.710
Minimum	3	3	2	3	3
Maximum	5	5	5	5	5

Sumber : Analisis Data

Dilihat dari median yang menunjukkan angka 4, maka faktor pekerjaan itu sendiri berada pada kategori puas. Ada lima pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk mengetahui tingkat kepuasan guru dalam faktor pekerjaan itu sendiri. Penjelasan mengenai masing-masing instrumen dapat disimak pada bagian ini.

**Tabel 4.25 Persebaran Responden terhadap  
Kepuasan dalam Bidang Studi**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Cukup Puas	8	13.3
Puas	34	56.7
Sangat Puas	18	30.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Terkadang ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan jurusan yang dimilikinya dikarenakan adanya kekurangan guru untuk mengajar suatu mata pelajaran sehingga guru yang dianggap mampu itu dapat mengajar bidang studi yang tidak sama dengan bidang keilmuannya. Ada pula guru yang meminta untuk mengajar mata pelajaran tertentu yang tidak sesuai dengan bidang keilmuannya. Apabila dilihat dari hasil kuesioner maka sebesar 56,7 persen guru merasa puas dengan bidang studi yang diajarkannya.

Setiap guru mendapat pembagian jam mengajar yang berbeda-beda. Meskipun antarguru yang memiliki bidang studi yang sama, namun dapat terjadi antara guru yang satu dengan yang lainnya mendapat jumlah jam mengajar yang berbeda. Untuk itu perlu diketahui mengenai kepuasan terhadap pembagian jam mengajar.

**Tabel 4.26 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Pembagian Jam Mengajar**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	3	5.0
Cukup Puas	16	26.7
Puas	31	51.7
Sangat Puas	10	16.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Tabel 4.26 memperlihatkan bahwa sebagian besar guru yaitu sebesar 51.7 persen merasa puas dengan pembagian jam mengajar pada tahun pelajaran 2009/2010. Banyaknya jam mengajar yang didapat setiap guru berbeda-beda. Adanya guru yang tidak puas terhadap pembagian jam mengajar yang diterimanya dikarenakan guru tersebut tidak mendapatkan porsi mengajar sesuai dengan bidang studi yang dikuasainya, tetapi pihak sekolah memberikan tugas dan tanggung jawab lain yang tidak sesuai dengan jurusannya.

**Tabel 4.27 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Penempatan Tugas**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Cukup Puas	13	21.7
Puas	33	55.0
Sangat Puas	14	23.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Penempatan tugas guru untuk mengajar di kelas X, XI IPA, XI IPS, XI Bahasa, XII IPA, dan XII IPS telah sesuai dengan keinginan sebagian besar guru. Hal tersebut dapat dilihat dari sebesar 55 persen guru mengatakan puas dengan penempatan tugas saat ini dan guru yang merasa cukup puas dikarenakan mendapat kelas mengajar yang sama dari tahun ke tahun.

**Tabel 4.28 Persebaran Responden terhadap Kepuasan Jenis Pekerjaan Mengajar**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Cukup Puas	9	15.0
Puas	35	58.3
Sangat Puas	16	26.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Pekerjaan mengajar telah dirasakan puas oleh 58.3 persen guru SMA Negeri 46. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Ornstein (2008:18) bahwa salah satu alasan penting untuk kepuasan kerja guru yaitu keberhasilan dalam kemajuan pengetahuan dan pertumbuhan murid. Oleh karena guru paling banyak menemui hal positif tersebut maka tidaklah mengherankan bila guru memiliki kepuasan yang tinggi dalam pekerjaan mengajar.

**Tabel 4.29 Persebaran Responden terhadap Kepuasan terhadap Pilihan sebagai Pengajar**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Cukup Puas	13	21.7
Puas	30	50.0
Sangat Puas	17	28.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Pekerjaan sebagai guru merupakan pekerjaan yang telah dipilih oleh guru di SMA Negeri 46 Jakarta karena tidak ada guru yang menginginkan pekerjaan lain selain mengajar. Para guru di SMA Negeri 46 telah mengakui bahwa mengajar adalah pilihan hidupnya

#### 4.2.3.4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Faktor Tanggung Jawab

**Tabel 4.30 Distribusi Frekuensi Faktor Tanggung Jawab**

	Jabatan yg Diemban	Tanggung jawab yg Diberikan	Wewenang yg Diberikan	Kesempatan Pekerjaan Baru	Wewenang Menyelesaikan Masalah Anak Didik	Sanksi Kepegawaian
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
Mode	4	4	4	4	3	3
Std. Deviation	.774	.681	.741	.659	.745	.800
Minimum	2	2	2	2	2	2
Maximum	5	5	5	5	5	5

Sumber : Analisis Data

Tabel 4.30 memperlihatkan bahwa hal yang perlu diperhatikan yaitu wewenang yang diberikan untuk menyelesaikan masalah anak didik serta penerapan sanksi kepegawaian dapat dilihat dari nilai median yang menunjuk angka 3 yaitu cukup puas.

**Tabel 4.31 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Jabatan yang Diemban**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Pesentase</b>
Tidak Puas	3	5.0
Cukup Puas	22	36.7
Puas	27	45.0
Sangat Puas	8	13.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Guru SMA Negeri 46 sudah merasa puas dan cukup puas atas jabatan yang dipercayakan kepadanya. Adapun jabatan yang dimaksud adalah guru, wali kelas, staff, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah. Oleh Brown & Ghiselli (Sutrisno, 2009:85) kepuasan kerja dipengaruhi faktor sebagai berikut :

a. Kedudukan

Pada umumnya setiap orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Namun, pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan pada perbedaan tingkat atau golongan dengan memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya

akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru tersebut akan mempengaruhi perilaku dan perasaannya.

**Tabel 4.32 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Tanggung Jawab yang Diberikan**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Puas	1	1.7
Cukup Puas	24	40.0
Puas	29	48.3
Sangat Puas	6	10.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentu menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan jangka menengah dan jangka pendek hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi karakteristik sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan penuh tugas, tanggung jawab dan wewenangnya;
2. Memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh;
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan;
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal

**Tabel 4.33 Tabulasi Silang antara  
Jabatan dengan Tanggung Jawab yang Diberikan**

		Tanggung jawab yg Diberikan				Total
		tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Jabatan	Guru	0 .0%	14 23.3%	10 16.7%	3 5.0%	27 45.0%
	Struktural	0 .0%	0 .0%	2 3.3%	1 1.7%	3 5.0%
	Guru,wali kelas	0 .0%	9 15.0%	12 20.0%	2 3.3%	23 38.3%
	Guru, Sturuktural	1 1.7%	1 1.7%	5 8.3%	0 .0%	7 11.7%
Total		1 1.7%	24 40.0%	29 48.3%	6 10.0%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Hubungan antara jabatan dengan tanggung jawab dapat dilihat pada tabel 4.25. Guru telah merasa puas antara jabatan yang dipercayakannya saat ini dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Namun, ada juga guru yang merasa tidak puas dengan jabatannya saat ini padahal ia menjabat pada tataran struktural karena ada ketidakpuasan dengan Kepala Sekolah saat ini.

**Tabel 4.34 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Wewenang yang Diberikan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	3	5.0
Cukup Puas	24	40.0
Puas	27	45.0
Sangat Puas	6	10.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Sebesar 45 persen guru telah merasa puas dengan wewenang yang diberikan sesuai dengan jabatan yang dipercayakannya saat ini. Jabatan tersebut yaitu guru, wali kelas, dan struktural. Seseorang yang diberikan wewenang akan merasa tanggung jawab yang lebih besar dan dapat menjadikan ia semakin percaya akan kemampuannya. Wewenang dapat pula berkaitan dengan pengambilan keputusan. Biasanya semakin tinggi jabatan seseorang maka akan semakin besar pula wewenang yang diberikan kepada orang tersebut.

**Tabel 4.35 Tabulasi Silang antara  
Jabatan dengan Wewenang yang Diberikan**

		Wewenang yg Diberikan				Total
		Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas	
<b>Jabatan</b>	<b>Guru</b>	1 1.7%	11 18.3%	12 20.0%	3 5.0%	27 45.0%
	<b>Struktural</b>	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	1 1.7%	3 5.0%
	<b>Guru,wali kelas</b>	1 1.7%	11 18.3%	9 15.0%	2 3.3%	23 38.3%
	<b>Guru, Struktural</b>	1 1.7%	1 1.7%	5 8.3%	0 .0%	7 11.7%
<b>Total</b>		3 5.0%	24 40.0%	27 45.0%	6 10.0%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Tabel 4.35 memperlihatkan bahwa seluruh jabatan bergerak ke arah puas, kecuali jabatan guru dan walikelas yang berada pada cukup puas. Setiap jabatan memiliki kewenangan masing-masing dan dalam menghadapi masalah. Wewenang yang diberikan kepada tiap orang disesuaikan dengan jabatan yang diembannya saat ini, apakah hanya sebagai guru, jabatan struktural atau memegang dua jabatan yaitu sebagai guru dan walikelas atau guru dan jabatan struktural.

**Tabel 4.36 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Kesempatan Melakukan Pekerjaan/Tugas Baru**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Pesentase</b>
Tidak Puas	2	3.3
Cukup Puas	21	35.0
Puas	33	55.0
Sangat Puas	4	6.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Guru di SMA Negeri 46 merasa puas apabila diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan atau tugas baru karena guru tersebut akan merasa dihargai dan diperlukan dalam sekolah. Ada guru yang tidak puas apabila diberikan tugas baru karena tugasnya saat ini sudah dirasakan cukup banyak sehingga apabila ditambahkan tugas lagi maka beban kerjanya semakin berat.

**Tabel 4.37 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Wewenang dalam Menyelesaikan Masalah Anak Didik**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	5	8.3
Cukup Puas	28	46.7
Puas	23	38.3
Sangat Puas	4	6.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Guru diberikan wewenang untuk menyelesaikan masalah yang ditemui oleh anak didik dan sebesar 46,7 persen merasa cukup puas dengan wewenang yang dimilikinya untuk menyelesaikan masalah anak didiknya.

**Tabel 4.38 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Sanksi Kepegawaian yang Diterapkan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	10	16.7
Cukup Puas	27	45.0
Puas	20	33.3
Sangat Puas	3	5.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Setiap guru yang ketahuan melanggar peraturan kepegawaian tentu akan dikenakan sanksi, namun penerapan sanksi tersebut belum seluruhnya dijalankan di SMA Negeri 46 Jakarta karena sebesar 45 persen guru menyatakan cukup puas dengan sanksi kepegawaian yang diterapkan. Hal baru yang dibelakukan saat ini di SMA Negeri 46 Jakarta adalah mengenai absensi. Guru diharuskan masuk setiap hari dari pukul 06.30 hingga 15.00 WIB, apabila ada guru yang melanggarnya maka akan mempengaruhi jumlah insentif yang setiap bulan diterimanya. Mengenai sanksi pelanggaran yang diterapkan masih terasa longgar sehingga belum membuat jera pelakunya.

#### 4.2.3.5 Kepuasan Kerja menurut Faktor Kemajuan

Setiap orang pasti ingin mengalami kemajuan, dalam hal ini juga bekerja. Orang akan merasa puas apabila ada pengembangan karir dalam pekerjaannya. Untuk itu dapat kita lihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.39 Distribusi Frekuensi Faktor Kemajuan**

	Pengembangan Karir	Promosi Jabatan	Training /seminar	Tingkat pendidikan	Kesempatan Pendidikan Formal
N Valid	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0
Median	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Mode	3	2	3	3	4
Std. Deviation	.847	.778	.880	.983	1.081
Minimum	1	1	2	1	1
Maximum	5	4	5	5	5

Sumber : Analisis Data

Dari hasil distribusi frekuensi dapat dilihat bahwa responden merasa cukup puas dalam pengembangan karir, promosi jabatan, training/seminar, serta tingkat pendidikan. Sedangkan untuk kesempatan melanjutkan pendidikan formal menunjukkan puas.

Setiap orang tentu ingin terus berkarya dan dapat terus berkembang. Terhadap responden ditanyakan mengenai pengembangan karier yang berlaku saat ini di SMA Negeri 46, berikut adalah hasil jawaban mereka.

**Tabel 4.40 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Pengembangan Karier**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Tidak Puas	1	1.7
Tidak Puas	11	18.3
Cukup Puas	28	46.7
Puas	17	28.3
Sangat Puas	3	5.0

Sumber : Analisis Data

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa guru SMA Negeri 46 merasa cukup puas dengan pengembangan karier yang ada. Sebesar 46,7 persen guru menyatakan cukup puas. Namun, banyak juga yang merasakan tidak puas. Hal ini bisa terjadi karena belum adanya pola pengembangan karir sehingga dapat memotivasi karyawan untuk melakukan yang lebih baik lagi dan karyawan juga memiliki semangat dalam bekerja karena mengetahui jenjang yang harus dilaluinya.

**Tabel 4.41 Tabulasi Silang antara Masa Mengajar di SMA Negeri 46 dengan Pengembangan Karier**

		Pengembangan Karier					Total
		sangat tdk puas	tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Lama Mengajar di SMA 46	<= 5 th	0 .0%	2 3.3%	3 5.0%	2 3.3%	0 .0%	7 11.7%
	6-10 th	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	5 8.3%	2 3.3%	9 15.0%
	11-15 th	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	0 .0%	2 3.3%
	16-20 th	0 .0%	1 1.7%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 1.7%
	21-25 th	1 1.7%	3 5.0%	4 6.7%	0 .0%	0 .0%	8 13.3%
	26-30 th	0 .0%	4 6.7%	11 18.3%	9 15.0%	1 1.7%	25 41.7%
	31-35 th	0 .0%	0 .0%	8 13.3%	0 .0%	0 .0%	8 13.3%
Total		1 1.7%	11 18.3%	28 46.7%	17 28.3%	3 5.0%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Dari tabulasi silang tersebut dapat dilihat bahwa guru SMA Negeri 46 merasakan cukup puas ketika berada pada 26-30 tahun mengajar di SMA Negeri 46. Berkaitan dengan pengembangan karier, maka pada suatu organisasi diperlukan sistem promosi jabatan.

**Tabel 4.42 Persebaran Responden terhadap  
Kepuasan atas Promosi Jabatan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Tidak Puas	1	1.7
Tidak Puas	25	41.7
Cukup Puas	23	38.3
Puas	11	18.3
Total	60	100.0

Sumber : Analisis Data

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa sebesar 41.7 persen guru menyatakan tidak puas terhadap promosi jabatan yang berlaku saat ini di SMA Negeri 46 Jakarta. Hal itu sesuai dengan yang dinyatakan Rivai (2009:283) bahwa dalam bekerja, di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan :

1. Persamaan perlakuan dalam karier. Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi.
2. Pengawasan. Karyawan menginginkan agar penyelia atau Kepala Sekolah memainkan peranan aktif dalam pengembangan karier dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka
3. Kesadaran terhadap kesempatan. Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi di masa mendatang
4. Minat karyawan. Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang
5. Kepuasan karier. Karyawan memiliki kepuasan karier yang berbeda tergantung dari umur dan pendidikan.

**Tabel 4.43 Tabulasi Silang antara Promosi Jabatan dengan Pengembangan Karir**

		Promosi Jabatan				Total
		sangat tdk puas	tidak puas	cukup puas	puas	
Pengembangan Karir	sangat tdk puas	0	1	0	0	1
		.0%	1.7%	.0%	.0%	1.7%
	tidak puas	0	7	4	0	11
		.0%	11.7%	6.7%	.0%	18.3%
	cukup puas	1	12	12	3	28
		1.7%	20.0%	20.0%	5.0%	46.7%
	puas	0	4	7	6	17
		.0%	6.7%	11.7%	10.0%	28.3%
	sangat puas	0	1	0	2	3
		.0%	1.7%	.0%	3.3%	5.0%
Total		1	25	23	11	60
		1.7%	41.7%	38.3%	18.3%	100.0%

Sumber : Analisis Data

Tabel 4.43 memperlihatkan hubungan antara promosi jabatan dengan pengembangan karir dan mayoritas guru merasakan tidak puas dan cukup puas atas promosi dan pengembangan karir yang dilaksanakan saat ini.

**Tabel 4.44 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Training/Seminar yang Diikuti**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	17	28.3
Cukup Puas	26	43.3
Puas	13	21.7
Sangat Puas	4	6.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Training atau seminar yang diadakan atau diikuti oleh guru SMA Negeri 46 setiap tahun tidak sering sehingga guru hanya merasakan cukup puas atas training atau seminar yang diikuti. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Day (1999:2) bahwa pengembangan karir jangka panjang yang profesional dibutuhkan oleh seluruh guru untuk meninjau dan memperbaharui pengetahuan, keterampilan, dan visi dalam mengajar yang baik.

**Tabel 4.45 Persebaran Responden Berdasarkan Kepuasan Tingkat Pendidikan yang Dimiliki Saat Ini**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Pesentase</b>
Sangat Tidak Puas	3	5.0
Tidak Puas	14	23.3
Cukup Puas	27	45.0
Puas	11	18.3
Sangat Puas	5	8.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki maka sebesar 45 persen merasakan cukup puas dan berkeinginan untuk melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

**Tabel 4.46 Tabulasi Silang antara Usia dengan Tingkat Pendidikan**

	Tingkatpendidikan					Total
	sangat tdk puas	tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Usia <= 30 th	0 .0%	2 3.3%	2 3.3%	0 .0%	0 .0%	4 6.7%
31-40 th	0 .0%	2 3.3%	1 1.7%	3 5.0%	0 .0%	6 10.0%
41-50 th	1 1.7%	3 5.0%	5 8.3%	4 6.7%	0 .0%	13 21.7%
>= 51 th	2 3.3%	7 11.7%	19 31.7%	4 6.7%	5 8.3%	37 61.7%
Total	3 5.0%	14 23.3%	27 45.0%	11 18.3%	5 8.3%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Tabulasi silang di atas memperlihatkan hubungan antara usia dengan tingkat pendidikan. Oleh karena sebagian besar guru SMA Negeri 46 sudah berusia di atas 51 tahun maka keinginan untuk bersekolah lagi hanya pada kategori cukup puas. Sekolah perlu memberi rangsangan kepada guru-guru muda agar mau menempuh pendidikan yang lebih tinggi sehingga dapat bersaing dengan guru-guru dari sekolah lain.

**Tabel 4.47 Persebaran Responden terhadap Kepuasan dalam Kesempatan Melanjutkan Pendidikan Formal**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Tidak Puas	2	3.3
Tidak Puas	10	16.7
Cukup Puas	16	26.7
Puas	21	35.0
Sangat Puas	11	18.3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Sebesar 35 persen menyatakan puas dengan kesempatan yang diberikan sekolah untuk melanjutkan pendidikan formal ke tingkat yang lebih tinggi. Agar para guru memiliki semangat dalam menuntut ilmu yang lebih tinggi maka pihak sekolah perlu memberikan dorongan, contohnya memberikan bantuan pendidikan, melakukan kerjasama dengan universitas.

#### 4.2.3.6 Distribusi Frekuensi menurut Faktor Pertumbuhan

**Tabel 4.48 Distribusi Frekuensi Faktor Pertumbuhan**

	Keterampilan Mengajar yg Dimiliki	Tugas Baru Pengembangan Ketrampilan	Rutinitas Pekerjaan	Lingkungan Kerja	Tugas & Tanggung jawab Bertambah
N Valid	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0
Median	3.50	4.00	3.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4
Std. Deviation	.960	.748	.820	.816	.741
Minimum	2	2	2	2	2
Maximum	5	5	5	5	5

Sumber : Analisis Data

Dari tabel 4.48 dapat dilihat bahwa responden telah merasa puas terhadap instrumen-instrumen faktor pertumbuhan, kecuali terhadap rutinitas pekerjaan yang menunjukkan cukup puas.

**Tabel 4.49 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Keterampilan Mengajar yang Dimiliki**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	13	21.7
Cukup Puas	17	28.3
Puas	23	38.3
Sangat Puas	7	11.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Keterampilan mengajar yang dimiliki guru berada pada kategori puas karena sudah memiliki pengalaman yang lama dalam dunia pendidikan. Namun, keterampilan tersebut harus terus ditingkatkan seperti yang dikemukakan oleh Day (1999:2) yaitu melalui belajar langsung, pembelajaran di sekolah, pembelajaran di luar sekolah, pembelajarsn di kleas melalui respon murid.

**Tabel 4.50 Tabulasi Silang antara  
Keterampilan Mengajar dengan Lama Mengajar**

	Keterampilan Mengajar yg Dimiliki				Total
	tidak puas	cukup puas	puas	sangat puas	
Lama Mengajar <= 5 th	1 1.7%	3 5.0%	1 1.7%	0 .0%	5 8.3%
6-10 th	1 1.7%	0 .0%	1 1.7%	0 .0%	2 3.3%
11-15 th	0 .0%	0 .0%	1 1.7%	1 1.7%	2 3.3%
16-20 th	1 1.7%	0 .0%	3 5.0%	1 1.7%	5 8.3%
21-25 th	3 5.0%	2 3.3%	1 1.7%	1 1.7%	7 11.7%
26-30 th	6 10.0%	6 10.0%	11 18.3%	2 3.3%	25 41.7%
31-35 th	1 1.7%	6 10.0%	5 8.3%	2 3.3%	14 23.3%
Total	13 21.7%	17 28.3%	23 38.3%	7 11.7%	60 100.0%

Sumber : Analisis Data

Dari tabulasi silang di atas dapat dilihat bahwa guru yang baru mengajar di bawah lima tahun merasa cukup puas dengan keterampilan yang dimilikinya karena masih sedikit dalam hal pengalaman dan guru yang sudah puluhan tahun memiliki pengalaman mengajar juga masih belum puas akan

keterampilan mengajar yang dimilikinya. Ini berarti keterampilan mengajar harus selalu ditambah dan diperbaharui.

**Tabel 4.51 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Tugas Baru yang Diberikan untuk Pengembangan Keterampilan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak Puas	5	8.3
Cukup Puas	23	38.3
Puas	28	46.7
Sangat Puas	4	6.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Analisis Data

Oleh karena keinginan para guru untuk meningkatkan keterampilan maka apabila diberikan tugas baru untuk pengembangan keterampilan, sebanyak 46.7 persen guru merasa puas dan hanya 8.3 persen yang merasa tidak puas. Keterampilan yang dimaksud bukan hanya keterampilan mengajar tetapi juga keterampilan komputer karena sekarang para guru mengolah nilai dengan menggunakan internet.

**Tabel 4.52 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Rutinitas Pekerjaan**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Pesentase</b>
Tidak Puas	10	16.7
Cukup Puas	22	36.7
Puas	25	41.7
Sangat Puas	3	5.0

Sumber : Analisis Data

Rutinitas pekerjaan dapat membuat orang menjadi jemu. Namun guru SMA Negeri 46 merasa puas atas rutinitas pekerjaan yakni mengajar. Sebesar 41,7 persen menyatakan puas terhadap rutinitas mengajar. Hal tersebut dikarenakan para guru senang berinteraksi dengan anak-anak.

**Tabel 4.53 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Lingkungan Kerja yang Tidak Monoton**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Puas	4	6.7
Cukup Puas	17	28.3
Puas	29	48.3
Sangat Puas	10	16.7
Total	60	100.0

Sumber : Analisis Data

Sebesar 28.3 persen guru merasa puas dengan lingkungan kerja yang tidak monoton karena sikap anak didik yang memiliki keunikan masing-masing. Namun ada pula guru yang merasa tidak puas dengan lingkungan kerja yang tidak monoton karena guru tersebut lebih senang bekerja dengan pola kerja yang sama dan rutinitas.

**Tabel 4.54 Persebaran Responden terhadap Kepuasan atas Tugas dan Tanggung Jawab yang Semakin Bertambah**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Tidak Puas	5	8.3
Cukup Puas	18	30.0
Puas	33	55.0
Sangat Puas	4	6.7
Total	60	100.0

Sumber : Analisis Data

Guru merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab yang semakin bertambah, yaitu sebesar 55 persen menyatakan puas. Apabila seorang guru diberikan tambahan tugas maka ia akan merasa dihargai. Tugas atau tanggung jawab tambahan yang biasa diberikan misalnya menjadi panitia dalam perayaan sekolah, pengawas ujian yang diadakan sekolah maupun pihak luar.

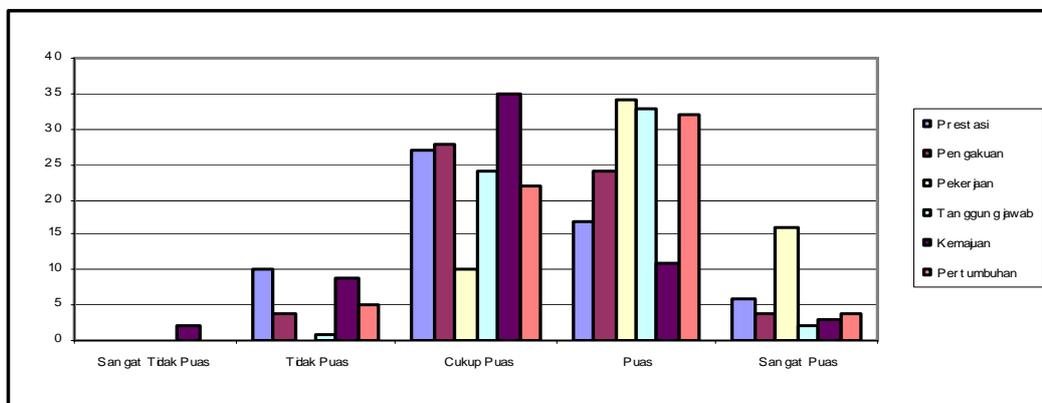
#### 4.2.3.7 Kepuasan Kerja menurut Faktor Prestasi, Faktor Pengakuan, Faktor Pekerjaan, Faktor Tanggung Jawab, Faktor Kemajuan dan Faktor Pertumbuhan

**Tabel 4.55 Persebaran Responden terhadap Kepuasan Faktor Prestasi, Faktor Pengakuan, Faktor Pekerjaan, Faktor Tanggung Jawab, Faktor Kemajuan dan Faktor Pertumbuhan**

	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
Prestasi	0	16,7	45,0	28,3	10,0
		10	27	17	6
Pengakuan	0	6,7	46,7	40,0	6,7
		4	28	24	4
Pekerjaan	0	0	16,7	56,7	26,7
			10	34	16
Tanggung Jawab	0	1,7	40,0	55,0	3,3
		1	24	33	2
Kemajuan	3,3	15,0	58,3	18,3	5,0
	2	9	35	11	3
Pertumbuhan	0	8,3	36,7	48,3	6,7
		5	22	32	4

Sumber : Analisis Data

**Gambar 4.7 Persebaran Responden terhadap Kepuasan Faktor Prestasi, Faktor Pengakuan, Faktor Pekerjaan, Faktor Tanggung Jawab, Faktor Kemajuan dan Faktor Pertumbuhan**



Sumber : Analisis Data

Setelah melihat pada jawaban responden terbesar mengenai kepuasan kerja pada faktor prestasi, faktor pengakuan, faktor kemajuan, faktor pekerjaan dan faktor pertumbuhan maka faktor prestasi, faktor pengakuan, faktor tanggung jawab menunjukkan cukup puas; sedangkan faktor pekerjaan, faktor kemajuan, dan faktor pertumbuhan menunjukkan puas. Apabila diperhatikan pada faktor kemajuan, ada yang memiliki perasaan sangat tidak puas. Faktor kemajuan berkaitan dengan sistem promosi dan pengembangan karir sehingga hal tersebut harus mendapat prioritas pertama dalam memperbaiki sistem yang selama ini diberlakukan karena ternyata banyak guru yang merasa belum cukup puas.

#### 4.2.4 Analisis Faktor

Herzberg dalam teori Dua Faktor menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja dan bukan merupakan variabel yang kontinu. Olehnya, faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dinamakan faktor motivator yang terdiri dari faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan (*recognition*), faktor pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), faktor tanggung jawab (*responsible*), faktor kemajuan (*advancement*), dan faktor pertumbuhan (*possibility of growth*). Sebelumnya telah diketahui gambaran mengenai kepuasan kerja di SMA Negeri 46 Jakarta, sekarang untuk mengkonfirmasi faktor motivator yang termasuk dalam kepuasan kerja sesuai teori Herzberg dengan menggunakan analisis faktor.

Tabel 4.27 adalah hasil penghitungan analisis faktor dengan bantuan SPSS for Windows 17.0.

**Tabel 4.56 Analisis Faktor  
Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.574	59.559	59.559	3.574	59.559	59.559
2	.794	13.226	72.786			
3	.651	10.856	83.641			
4	.504	8.405	92.046			
5	.326	5.433	97.479			
6	.151	2.521	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber : Analisis Data

Dari data tersebut diketahui bahwa faktor-faktor yang digunakan dalam analisis faktor mampu menjelaskan variasi sebesar 59,559%. Sedangkan output SPSS yang memperlihatkan faktor-faktor yang merupakan faktor dalam suatu variabel dapat dilihat pada Tabel 4.28:

**Tabel 4.57 Komponen Matriks**

	Component
	1
Faktor Prestasi	.656
Faktor Pengakuan	.690
Faktor Pekerjaan	.766
Faktor Tanggung Jawab	.791
Faktor Kemajuan	.785
Faktor Pertumbuhan	.916

a. 1 components extracted.

Sumber : Analisis Data

Suatu faktor mendukung sebuah variabel jika memiliki nilai komponen lebih besar atau sama dengan 50%. Dari tampilan output tersebut diketahui bahwa seluruh faktor (faktor prestasi, faktor pengakuan, faktor pekerjaan, faktor tanggung jawab, faktor kemajuan, dan faktor pertumbuhan) termasuk dalam variable kepuasan kerja (faktor motivator). Hal tersebut sesuai dengan teori Dua Faktor Herzberg, yaitu :

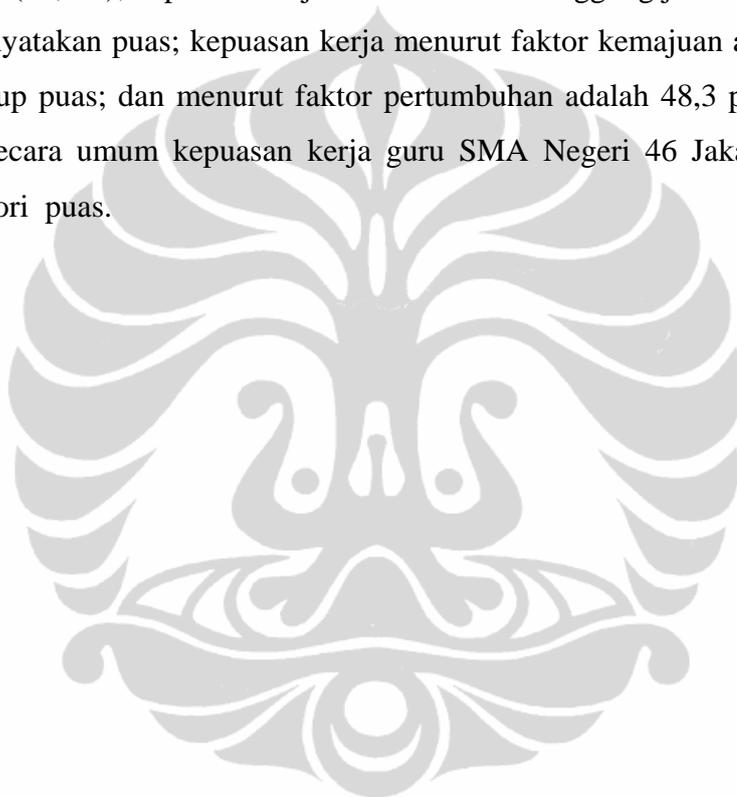
a. Prestasi (*achievement*)

Definisi prestasi termasuk juga kegagalan dan kemangkiran dari prestasi itu. Kesuksesan dalam kategori ini adalah kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatasi masalah, dan usaha bertahan pada satu pekerjaan.

- b. Pengakuan (*recognition*)  
Kriteria terbesar dari kategori ini adalah pengakuan dari seseorang tentang diri kita. Sumber pengakuan dapat berasal dari atasan, manajemen, klien, group, kolega profesional atau publik. Dalam hal ini celaan dan kritik termasuk juga dalam pengakuan, biasanya disebut pengakuan negatif. Pengakuan dapat pula berupa promosi atau kenaikan gaji.
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)  
Kategori ini bisa diketahui ketika karyawan menyebutkan apa yang dikerjakan secara nyata dalam pekerjaan atau tugas sebagai sumber dari perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut. Tugas tersebut dapat rutin atau bervariasi, kreatif atau membosankan, terlalu mudah atau terlalu sukar.
- d. Tanggung jawab (*responsible*)  
Faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab dan wewenang termasuk dalam kategori ini termasuk urutan kejadian yang dilaporkan tentang kepuasan yang diterima dari tanggung jawab pekerjaannya atau pekerjaan orang lain atau berupa tanggung jawab yang baru diterima.
- e. Kemajuan (*advancement*)  
Kategori ini ada jika terdapat perubahan yang nyata dalam status atau posisi seseorang dalam perusahaan. Dalam situasi di mana seseorang mutasi dari satu bagian ke bagian lain dalam perusahaan tanpa ada perubahan status tetapi ada kenaikan kesempatan dalam tanggung jawab pekerjaan. Perubahan ini merupakan peningkatan tanggung jawab tetapi bukan kemajuan secara formal.
- f. Pertumbuhan (*possibility of growth*)  
Kemungkinan pertumbuhan ini bukan hanya peningkatan seseorang dalam organisasi tetapi juga situasi di mana orang tersebut dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya. Selain itu juga apabila

terdapat elemen baru dalam situasi yang membuat karyawan mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru.

Dari data penelitian yang telah dikumpulkan dan dianalisis maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja guru menurut faktor prestasi adalah cukup puas (45%); kepuasan kerja menurut faktor pengakuan sebesar 46,7 persen adalah cukup puas; kepuasan kerja menurut faktor pekerjaan itu sendiri adalah puas (56,7%); kepuasan kerja menurut faktor tanggung jawab sebesar 55 persen menyatakan puas; kepuasan kerja menurut faktor kemajuan adalah 58,3 persen cukup puas; dan menurut faktor pertumbuhan adalah 48,3 persen puas sehingga secara umum kepuasan kerja guru SMA Negeri 46 Jakarta berada pada katogori puas.



## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian dilakukan untuk mengetahui kepuasan kerja guru di SMA Negeri 46 Jakarta berdasarkan faktor motivator Herzberg. Adapun kepuasan kerja guru menurut faktor prestasi, faktor pengakuan, faktor kemajuan memberikan perasaan cukup puas. Sedangkan menurut faktor pekerjaan itu sendiri, faktor tanggung jawab, dan faktor pertumbuhan telah mencapai kepuasan sehingga dari hasil analisis tersebut maka kepuasan kerja guru SMA Negeri 46 Jakarta adalah puas.

#### **5.2 Saran**

Untuk meningkatkan kepuasan kerja yang sudah dimiliki guru maka ada beberapa saran yang disampaikan, yaitu: pemberian penghargaan secara rutin kepada guru yang berprestasi harus mulai dilakukan, misalnya dengan memberikan predikat "*Teacher of the Year*" dalam setiap tahun ajaran; manajemen sekolah perlu memperhatikan sistem promosi yang berlaku agar seluruh guru mendapat kesempatan yang sama untuk menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah dan staff dengan membuat syarat-syarat atau kualifikasi untuk dapat mengikuti pemilihan wakil kepala sekolah atau staff dan seluruh guru yang memenuhi persyaratan tersebut berhak untuk mengikuti tahap seleksi dan mengikuti ujian promosi; Kepala Sekolah perlu memperhatikan peningkatan keahlian dan keterampilan guru dengan melakukan kerjasama dengan Perguruan Tinggi (UI, Trisakti, Binus), misalnya dengan mengadakan seminar atau training mengenai perkembangan teori dalam ilmu sosial maupun penyelesaian soal dalam ilmu eksakta dengan menggunakan rumus terbaru sehingga guru dapat mengajarkan kepada siswa sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Amstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Babbie, Earl. (2007). *The Practice of Social Research* (11th ed.). USA: Thomson Wadsworth.
- Bush, Tony, David Middlewood. (2004). *Managing People in Education*. London : SAGE.
- Cockburn, Anne, Tery Haydn. (2004). *Recruiting dan Retaining Teachers: Understanding Why Teachers Teach*. London : RoutledgeFalmer.
- Day, Christopher (1999). *Developing Teachers: The Challenges of Lifelong Learning*. London : The Falmer Press.
- Day, Christopher, et.al. (1990). *Insight into Teachers' Thinking and Practice*. Hampshire : The Falmer Press.
- Day, Christopher. (2004). *A Passion for Teaching*. London: RoutledgeFalmer.
- Evan, Linda. (1998). *Teacher Morale, Job Satisfaction, and Morale*. London: SAGE Publication.
- Furnham, Adrian. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in The Organization*. Sussex: Psychology Press.
- Herzberg, Frederick, et.al. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). USA: Wiley International Edition.
- Ivancevich, John M, et.al. (2007). *Perilaku dan Manajemen Perilaku jilid 1*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

- Kerlinger, N Fred. (2006). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis, Robert L, John H Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (ed.10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nugroho, Agung Bhuono. (2009). *Strategi Jitu Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : ANDI.
- Ornstein, Allan, Daniel Levine. (2008). *Foundations of Education 10<sup>th</sup> ed.* USA: Houghton Mifflin Company.
- Ramatulasamma, Bhaskara Rao. (2003). *Job Satisfaction of Teacher Educators*. New Delhi: Discovery Publishing House.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction*. California: SAGE.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wahana Komputer. (2009). *Solusi Mudah dan Cepat Menguasai SPSS 17.0 untuk Pengolahan Data Statistik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

### **Tesis**

- Elfitrie, Rizia. (2006). *Kepuasan Kerja Pegawai di Direktorat Pengawasan Bank 3 - Bank Indonesia*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia

Haryani, Indrie. (2001). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Summarecon Agung Tbk Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.

Herawati, Shinta. (2009). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional PNS TNI AL Markas Komando Armada RI Kawasan Barat. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.

### **Jurnal dan Artikel**

Brunetti, Gerald J. (2001). Why do they teach? A Study of job satisfaction among long-term high school teachers, diunduh dari [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3960/is\\_200107/ai\\_n8974684/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3960/is_200107/ai_n8974684/). Februari 2010.

Evans, Linda. (2002) What is Teacher Development?. Oxford Review of Education Vo.28, No.1, 2002. diunduh dari <http://www.education.leeds.ac.uk/people/staff.php?staff=118/26> Januari 2010.

<http://www.hai-online.com/Hai2/Skulizm/My-School-Page/UN-2010-Gagal>

Johan, Rita. (2002). Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. Jurnal Pendidikan Penabur No.01/Th.I/Maret 2002. diunduh dari <http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal.6-31%20Kepuasan%20Kerja%20Karyawan%20Dalam%20Lingkungan%20Institusi%20Pendidikan.pdf>/26 Januari 2010.

Manisera, M., Dusseldorp, E., van der Kooij, A. (2005). Component Structure of Job Satisfaction based on Herzberg's Theory. [http://www.datatheory.nl/pages/fullmanuscript\\_final\\_epm.pdf](http://www.datatheory.nl/pages/fullmanuscript_final_epm.pdf). 29 December 2009.

Membedah Pandangan Karyawan Indonesia. (2005). 21 Juni 2009.

<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/hubungan/1id193.html>.

- Muhlisin. Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan. Diunduh dari <http://muhlis.files.wordpress.com/2008/05/profesionalisme-kinerja-guru-masa-depan.doc>/26 Januari 2010.
- Munir, Abdul Razak. Aplikasi Analisis Faktor utk persamaan simultan [http://akademik.unhas.ac.id/proxylib/public\\_html/files/arazak/Aplikasi%20Analisis%20Faktor%20%20untuk%20persamaan%20Simultan%20dengann%20SPSS%20versi%2012.pdf](http://akademik.unhas.ac.id/proxylib/public_html/files/arazak/Aplikasi%20Analisis%20Faktor%20%20untuk%20persamaan%20Simultan%20dengann%20SPSS%20versi%2012.pdf)
- Mwamwenda, Tuntufye S. (1997). Teacher gender differences in job satisfaction in Transkei, diunduh dari [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3765/is\\_199711/ai\\_n8775798/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3765/is_199711/ai_n8775798/). Februari 2010.
- Populasi dan Sampel. <http://boeditea.web.id/2009/09/08/populasi-dan-sampel-population-and-sample/>. 28 Januari 2010.
- Rao, Bhaskara, Damera Sridhar. Job Satisfaction of School Teacher. <http://books.google.co.id/books?id=faQ9Kc5h2HUC&pg=PA45&dq=job+satisfaction,+teacher&lr=&cd=26#v=onepage&q=job%20satisfaction%20%20teacher&f=false/>
- Rhodes, Christopher, Nevill, Alan, Allan, Jo. (2004). Valuing and supporting teachers: A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority, diunduh dari [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3765/is\\_200405/ai\\_n9377765/?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3765/is_200405/ai_n9377765/?tag=content;col1). Februari 2010.
- Riley, Shannon. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation Applied to The Motivational Techniques Within Financial Institutions. [https://dspace.emich.edu:8443/dspace/bitstream/1970/17/2/thes\\_hon\\_05\\_RileyS\\_1.pdf](https://dspace.emich.edu:8443/dspace/bitstream/1970/17/2/thes_hon_05_RileyS_1.pdf). 27 Januari 2010.
- Rivai, Veithzal, Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* (edisi kedua). Jakarta: Rajawali Pers.

Sharma, RD, Jeevan Jyoti. (2009). *Job Satisfaction of University Teachers: An Empirical Study*. Journal of Services Research, diunduh dari [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_7629/is\\_200910/ai\\_n39233643/05](http://findarticles.com/p/articles/mi_7629/is_200910/ai_n39233643/05) Februari 2010.

Sunardi. (2003). Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru dengan Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri se Kota Samarinda [http://www.guruvalah.20m.com/tesis\\_sunardi.html](http://www.guruvalah.20m.com/tesis_sunardi.html)

Suwar. (2008). Persepsi Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. <http://www.docstoc.com/docs/20427964/BAB-I-PENDAHULUAN-A-Latar-Belakang-Dalam-dunia-pendidikan>. 28 Januari 2010.

Syptak, Michael, et.al. Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice. <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html>.

Tillman, Wanda R. And You Thought It Was The Apple: A Study of a Job Satisfaction among Teachers. (2008). Academy of Educational Leadership Journal, diunduh dari [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb6044/is\\_200809/ai\\_n32304053/05](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6044/is_200809/ai_n32304053/05) Februari 2010.

Tingkat kelulusan SMA di Jakarta turun. Kompas, 27 April 2010. <http://cetak.kompas.com/read/xml/2010/04/27/04375659/tingkat.kelulusan.sma.di.jakarta.turun>

Walandow, Mieske Bertha. 31 Januari 2008. Dampak Otonomi Daerah bagi Kesejahteraan Guru(1), diunduh dari [http://www.hariankomentar.com/arsip/arsip\\_2008/jan\\_31/lkOpin001.html/](http://www.hariankomentar.com/arsip/arsip_2008/jan_31/lkOpin001.html/) 26 Januari 2010.

### **Peraturan dan Undang-undang**

Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

(lanjutan)

## Lampiran 1 : Kuesioner

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Guru SMA Negeri 46  
Di Jakarta

Perihal : Pengisian Kuesioner Penelitian

Dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia - Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang melaksanakan survey dalam rangka melengkapi data penelitian tesis yang berjudul "Analisis Kepuasan Kerja Guru (Studi pada SMA Negeri 46 Jakarta)"

Dengan ini saya sangat mengharapkan kerjasama dan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi pertanyaan terlampir. Bapak/Ibu diharapkan memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya atau yang sedang dihadapi karena dalam kuesioner tersebut tidak ada jawaban yang benar/salah. Setiap pernyataan dan pendapat Bapak/Ibu pada kuesioner ini **dijamin kerahasiannya dan hanya digunakan untuk kepentingan keilmuan.**

Demikian atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Priska Putri Perdani

**IDENTITAS RESPONDEN**

Bapak/Ibu dimohon memberi tanda silang (X) atau mengisi jawaban sesuai dengan data pribadi Bapak/Ibu.

1. Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan
2. Lahir : tanggal ..... bulan ..... tahun .....
3. Status Pernikahan :  Belum menikah  Menikah  Lainnya
4. Mulai Mengajar di SMA 46 : sejak tahun .....
5. Mulai bekerja di sektor pendidikan : sejak tahun .....
6. Bidang studi yang diajar : .....
7. Jabatan yang dipercayakan saat ini (boleh pilih lebih dari 1) :
  - a) Guru :  Kelas X  Kelas XI  Kelas XII
  - b) Walikelas :  Kelas X  Kelas XI  Kelas XII
  - c) Struktural :  Staff  Wakasek  Kepsek
8. Golongan :  IIIA  IIIB  IIIC  IIID  IVA

**PETUNJUK PENGISIAN**

Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kuesioner dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom di sebelah kanan sesuai dengan kenyataan yang dialami. Atas partisipasi Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

No	PERTANYAAN	JAWABAN				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
		1	2	3	4	5
	<b>Faktor Prestasi</b>					
9	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan hasil pekerjaan yang Bapak/Ibu raih selama mengajar di SMA Negeri 46 ?					
10	Apakah Bapak/Ibu puas dengan jangka waktu yang dicapai dalam penyelesaian tugas/pekerjaan di tahun ajaran ini ?					

(lanjutan)

No	PERTANYAAN	JAWABAN				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
		1	2	3	4	5
11	Apakah Bapak/Ibu puas dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ditemui dalam mengajar selama tahun ajaran ini ?					
12	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pola mengajar yang Bapak/Ibu kembangkan saat ini ?					
<b>Faktor Pengakuan</b>						
13	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pengakuan (pujian/masukan) dari <u>Kepala Sekolah</u> terhadap hasil kerja Bapak/Ibu ?					
14	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pengakuan (pujian/masukan) dari <u>Kepala Sekolah</u> atas keterampilan dan keahlian yang Bapak/Ibu miliki ?					
15	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pengakuan (pujian/masukan) dari <u>rekan kerja</u> (sesama guru bidang studi) terhadap hasil kerja Bapak/Ibu ?					
16	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pengakuan/pujiandari <u>rekan kerja</u> (sesama guru bidang studi) terhadap keterampilan dan keahlian Bapak/Ibu dalam mengajar ?					
17	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pengakuan dari <u>anak didik</u> terhadap keterampilan dan keahlian Bapak/Ibu dalam mengajar ?					
18	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pemberian penghargaan oleh sekolah terhadap guru yang berprestasi ?					
<b>Faktor Pekerjaan itu Sendiri</b>						
19	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan bidang studi yang Bapak/Ibu ajarkan saat ini ?					
20	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan penempatan tugas saat ini ?					
21	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pembagian jam mengajar saat ini ?					

(lanjutan)

No	PERTANYAAN	JAWABAN				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
		1	2	3	4	5
22	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan jenis pekerjaan mengajar saat ini ?					
23	Apabila Bapak/Ibu dihadapkan dengan pilihan pekerjaan lain, apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pilihan sebagai pengajar ?					
<b>Faktor Tanggung Jawab</b>						
24	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan jabatan (Kepsek/Wakasek/Staff/Guru/Walikelas) yang Bapak/Ibu emban saat ini ?					
25	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan tanggung jawab yang diberikan kepada Bapak/Ibu saat ini ? (lihat no.24)					
26	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan wewenang yang diberikan Kepala Sekolah kepada Bapak/Ibu ? (lihat no.24)					
27	Apakah Bapak/Ibu merasa puas bila diberikan kesempatan oleh Kepala Sekolah untuk menyelesaikan suatu pekerjaan/tugas baru ?					
28	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan wewenang yang diberikan oleh Kepala Sekolah dalam menyelesaikan masalah anak didik yang bermasalah ?					
29	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan <u>sanksi kepegawaian</u> yang ditetapkan bagi guru yang melanggar tanggung jawabnya ?					
<b>Faktor Kemajuan</b>						
30	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan pengembangan karir Bapak/Ibu saat ini ?					
31	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan sistem promosi jabatan yang berlaku saat ini ?					
32	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan training/seminar yang telah Bapak/Ibu dapatkan selama ini ?					

(lanjutan)

	PERTANYAAN	JAWABAN				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
		1	2	3	4	5
33	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan tingkat pendidikan yang Bapak/Ibu miliki saat ini ?					
34	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan kesempatan yang diberikan sekolah untuk melanjutkan pendidikan formal (S1/S2/S3) ?					
<b>Faktor Pertumbuhan</b>						
35	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan keterampilan mengajar yang Bapak/Ibu miliki saat ini ?					
36	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan tugas-tugas baru yang diberikan oleh Kepala Sekolah kepada Bapak/Ibu untuk mengembangkan keterampilan ?					
37	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan rutinitas pekerjaan saat ini ?					
38	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan lingkungan kerja yang dinamis dan tidak monoton ?					
39	Apakah Bapak/Ibu merasa puas apabila tugas dan tanggung jawab Bapak/Ibu terus bertambah ?					

**Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya**