

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Arah masa depan suatu bangsa bergantung pada tiap-tiap manusia yang berada pada posisi strategis yang tugasnya adalah untuk mengelola, mengatur, dan mengeluarkan kebijakan yang akan mempengaruhi kehidupan orang banyak, contohnya Presiden, anggota DPR, Menteri dan lain-lain. Melalui sejarah, banyak hal yang dapat dipelajari, mulai dari bagaimana Hitler membawa Jerman menjadi bangsa yang besar namun juga menakutkan, lalu Stalin di Uni Soviet dengan tangan besinya membuat Uni Soviet menjadi bangsa yang disegani di dunia namun dengan menumpahkan banyak korban di negerinya sendiri. Tidak seperti kedua contoh sebelumnya, I.R. Soekarno adalah salah satu contoh pemimpin dan presiden yang berhasil membuat Indonesia menonjol di kancah internasional namun tetap memperhatikan kesejahteraan bangsanya.

Dari secuil kisah sejarah tersebut, pelajaran yang dapat diambil adalah arah bangsa ditentukan oleh visi dan misi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin dapat membawa bangsanya ke puncak keberhasilan namun jika tidak hati-hati, dapat membawa bangsanya ke jurang kehancuran. Hal tersebut sekaligus menjadi peringatan bagi setiap warga negara yang mempunyai hak untuk memilih pemimpinnya untuk menggunakan hak tersebut dengan bijak.

Menjadi pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dan tidaklah mudah, karakter yang baik menjadi salah satu syarat menjadi pemimpin yang hebat. Pendidikan karakter menjadi salah satu hal penting untuk menanamkan karakter yang baik kepada seseorang, khususnya ketika masih kanak-kanak, dan hal tersebut biasanya terbentuk melalui pola asuh di keluarga dan sekolah.

Bila minilik pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, disebutkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dengan melihat tujuan pendidikan nasional tersebut, sekolah diharapkan tidak hanya menelurkan lulusan-lulusan yang pintar secara akademis namun juga lulusan-lulusan yang berkarakter baik dan kuat.

Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut, salah satu komponen penting yang harus dimiliki oleh sekolah adalah adanya karyawan-karyawan di sekolah yang berkualitas. Karyawan-karyawan yang berkualitas penting karena memberi kemudahan bagi sekolah untuk menghasilkan murid-murid yang berkualitas, dan karyawan-karyawan yang berkualitas juga tidak akan segan membagikan pengalaman hidupnya yang dirasa penting untuk kemajuan karakter dari para muridnya, dalam hal ini adalah guru.

Di zaman yang modern ini, karyawan-karyawan yang berkualitas semakin sering ditemui, seiring dengan menjamurnya universitas-universitas yang berkualitas di seluruh Indonesia, ditambah dengan majunya teknologi, membuat para karyawan semakin mudah mencari sumber referensi dan informasi yang dapat

digunakan untuk mengajar di kelas. Namun terlihat pula, terdapat kecenderungan bahwa karyawan-karyawan berkualitas tersebut tidak dapat bertahan lama di satu sekolah.

Keputusan para karyawan tersebut untuk pindah dari satu sekolah ke sekolah lain memiliki beragam alasan, misalnya gaji yang didapat di sekolah baru lebih besar, tekanan dan beban kerja di sekolah lama yang terlalu besar, ataupun posisi yang lebih baik di sekolah yang baru. Salah satu cara untuk menghindari para karyawan berkualitas untuk pindah dari sekolahnya adalah dengan melakukan pengukuran kepuasan kerja atau *job satisfaction index*. Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian seperti yang terdapat dalam penelitian Kathleen A. Park dan Karen R. Johnson (2019, 224-242), Fatsani Thomas Kafumbu (2019, 207-226) yang menemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan intensi untuk keluar.

Kepuasan kerja adalah penilaian evaluatif seseorang terhadap pekerjaannya atau situasi kerjanya (Weiss 2002, 175). Oleh karena itu, bila seseorang tidak dapat kepuasan dalam bekerja, mereka cenderung mencarinya di tempat lain, namun ketika mereka mendapatkan kepuasan dalam bekerja, pekerjaan mereka akan lebih efektif dan efisien, sekaligus menjadi lebih loyal kepada tempat di mana mereka bekerja. Sebuah organisasi bila ingin berhasil dan mempertahankan pekerjaannya, harus memastikan bahwa para pekerjaannya merasa puas dengan pekerjaan mereka (Berry 1997, 5-34). Sebuah organisasi dengan mayoritas pekerjaannya memiliki kepuasan bekerja, memiliki kecenderungan bekerja dengan lebih efektif (Robbins & Judge 2007, 184). Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, bukanlah sesuatu yang tidak bernilai tetapi justru mengandung informasi mengenai perilaku pekerja

tersebut, seperti memutuskan untuk berhenti bekerja (Shields & Price 2002, 295-362), tingkat produktivitas dan tingkat ketidakhadirannya (Kehinde 2011, 25-49).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari seorang karyawan di sekolah. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi efisiensi dan efektifitas seorang karyawan di dalam pekerjaannya. Salah satu faktor yang seringkali muncul adalah ketika seorang karyawan merasa bahwa tidak mempunyai kebebasan dalam melaksanakan pekerjaannya atau *job autonomy*. Menurut Hackman dan Oldham (1975, 159-170) *job autonomy* mengindikasikan adanya kebebasan, ketidaktergantungan, dan diskresi di dalam suatu pekerjaan dalam menyusun penjadwalan kerja, menentukan prosedur dan metode kerja yang akan digunakan. Selaras dengan Hackman dan Oldham, *job autonomy* juga didefinisikan melalui seberapa besar ruang kebebasan yang didapat, seberapa besar ruang untuk berinisiatif, dan seberapa mudah ijin yang harus didapatkan untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari (Morgeson at al. 2005, 399-406)

Salah satu contoh kurangnya *job autonomy* yang dialami oleh karyawan dalam hal ini, guru, adalah sebagai berikut, seorang guru selalu menemukan tantangan di dalam kelas, misalnya ketika berhadapan dengan murid yang kurang bisa menangkap materi pelajaran dengan baik. Ketika sampai pada akhir semester dan guru diharuskan memberikan penilaian terhadap murid tersebut, terkadang guru akan menghadapi situasi yang kurang nyaman karena diharapkan memberikan penilaian yang jujur dan objektif namun di sisi lain sekolah tidak menginginkan adanya murid yang mendapatkan nilai di bawah angka tertentu, meskipun murid tersebut belum bisa memenuhi syarat untuk mendapatkan nilai standar tersebut.

Beberapa penelitian yang selaras juga mendukung bahwa *job autonomy* mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, di antaranya adalah penelitian yang dilakukan Susanti Saragih (2011, 203-215) menyebutkan bahwa semakin tinggi otonomi yang didapat pekerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. *Job complexity* dan *job autonomy* berhubungan secara signifikan untuk memprediksi kepuasan kerja, keinginan untuk berhenti dari pekerjaan, dan kesehatan psikologis seseorang (Yan 2010, 237-251)

Dalam melakukan pekerjaannya, para karyawan di sekolah pasti mendapatkan pengalaman yang menyenangkan seperti melihat tingkah laku murid-murid yang menggemaskan, pendapat-pendapat tidak terduga yang mengejutkan, interaksi dengan orangtua murid yang menarik, pengalaman bekerja sama dengan sesama karyawan untuk mengadakan kegiatan besar di sekolah. Pengalaman-pengalaman baik tersebut akan memberikan motivasi pada guru untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi dan membuat kepuasan kerjanya meningkat.

Namun seiring bertambahnya pengalaman menyenangkan yang didapat, bertambah pulalah pengalaman negatif yang juga mengiringinya, seperti *workload* tinggi yang dibebankan oleh kepala sekolah, hubungan buruk dengan sesama karyawan, dan tidak adanya kerjasama yang baik dengan para orangtua murid. Bila tidak dikelola dengan baik, tantangan-tantangan tersebut berpotensi untuk menimbulkan demotivasi pada para karyawan, yang pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerja dari para karyawan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan yang terjadi dalam lingkup pekerjaannya para karyawan dapat meningkatkan apa yang disebut dengan *job crafting*. *Job crafting* adalah kemampuan untuk melakukan perubahan secara fisik

dan kognitif yang berhubungan dengan batasan-batasan pekerjaan oleh individu (Bakker and Demerouti 2014, 414-433). Wrzesniewski dan Dutton pada tahun 2001 mendefinisikan *job crafters* sebagai individual-individual yang secara aktif mendesain dan memodifikasi pekerjaannya baik secara fisik, dengan merubah batas-batas pekerjaannya, secara kognitif, dengan mengubah hubungan antar pekerjaan, dan terakhir secara ikatan, dengan menyesuaikan dan mengubah ikatan-ikatan yang telah dipunyai dengan kolega-koleganya. *Job crafting* sendiri terdiri dari tiga komponen yaitu a) meningkatkan *job resources* b) meningkatkan *job demands* yang menantang c) menurunkan *job demands* (Derks et al. 2012, 1359-1378)

Dari berbagai penelitian ditemukan bahwa *job crafting* juga mempengaruhi *job satisfaction* seseorang, pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Zito et al. (2015, 571-592) yang menyebutkan bahwa *job crafting* ditemukan mempunyai hubungan dengan hasil positif baik untuk organisasi maupun individual (*work engagement* dan *job satisfaction*). Hasil yang sama juga diungkapkan oleh Bakker et al yang melakukan penelitian pada tahun 2016 bahwa *job crafting* mempunyai hubungan positif terhadap *work engagement* dan *job satisfaction*.

Berdasarkan uraian atas pentingnya *job satisfaction* bagi karyawan dan sekolah ditambah masih sedikit penelitian mengenai *job autonomy* dan *job crafting* terhadap *job satisfaction* kepada seluruh karyawan sebuah sekolah di Indonesia, maka muncul ketertarikan untuk meneliti lebih jauh mengenai *job satisfaction*, serta hubungannya dengan beberapa variabel tersebut. Peneliti juga hendak melihat pengaruh antar variabel yang diselidiki dalam penelitian ini.



## 1.2 Identifikasi Masalah

*Job satisfaction* yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* adalah sebagai berikut:

1. *Job autonomy*, kebebasan yang diperoleh pekerja yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan-pekerjaannya. Semakin banyak kebebasan yang diperoleh, akan menimbulkan rasa bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan memiliki dampak pula pada kepuasan kerja
2. *Psychological capital*, sumber daya psikologis positif yang dimiliki oleh para pekerja, di antaranya adalah *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience*. Semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki pekerja, semakin tinggi pula kepuasannya
3. *Job crafting*, inisiatif pekerja untuk mendesain ulang pekerjaannya agar menjadi lebih sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Kemampuan *job crafting* pekerja akan memiliki implikasi pada kepuasannya
4. *Co-workers*, setiap pekerja membutuhkan interaksi sosial di tempat kerja, karena itu dukungan dan lingkungan kerja positif yang tercipta dari kolega kerja yang baik akan mempengaruhi kepuasannya
5. *Organizational trust*, rasa percaya yang diberikan organisasi terhadap pekerja akan menimbulkan perasaan memiliki dari pekerja terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan akan menimbulkan kepuasannya
6. *Job promotion*, mengacu pada perasaan pekerja terhadap kebijakan dan pelaksanaan promosi di organisasi, termasuk di antaranya seberapa sering

promosi dilakukan, adil atau tidaknya pelaksanaan promosi. Persepsi pekerja terhadap hal-hal tersebut akan berdampak pada kepuasan kerja

7. *Burn out*, ketidakmampuan pekerja untuk mengatasi tekanan konstan di tempat kerja yang berdampak pada kelelahan emosional dan mempengaruhi kepuasan kerja
8. *Pay and benefits*, setiap pekerja menginginkan gaji dan kompensasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Bila pekerja menganggap gaji dengan tuntutan pekerjaannya sesuai maka pekerja akan memiliki kepuasan kerja, bila tidak, maka akan timbul ketidakpuasan kerja
9. *Top management leadership*, dilihat sebagai proses komunikasi sosial antara pemimpin dan pekerjanya. Pemimpin yang mampu memberikan masukan positif terhadap pekerjanya dan memiliki kapabilitas untuk mengalokasikan pekerjaan secara adil kepada setiap pekerja akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja
10. *Work itself*, setiap pekerja akan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan pekerja untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang telah dimiliki. Jika pekerja menyukai pekerjaannya, maka kepuasan kerjanya juga akan meningkat.
11. *Organizational climate*, persepsi yang dimiliki pekerja terhadap lingkungan kerjanya secara umum, seperti persepsi terhadap rasa tanggungjawab seluruh pekerja secara umum, hukuman dan hadiah di tempat kerja, hubungan antar sesama kolega kerja, cara komunikasi antar kolega dan antar level. Persepsi yang dimiliki pekerja terhadap hal-hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja



### **1.3 Batasan Masalah**

Dari beberapa masalah yang teridentifikasi, peneliti menemukan banyak variabel yang berkaitan dengan *Job satisfaction* pada karyawan di sebuah sekolah, maka peneliti akan membatasi masalah yang diteliti, yaitu berada pada karyawan-karyawan di sekolah Regina Pacis, Jakarta Barat yang fokus meninjau pada masalah persepsi para karyawan terhadap *job autonomy*, *job crafting* dan *job satisfaction*.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan masalah, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan di Sekolah Regina Pacis Jakarta?
- 2) Apakah *job crafting* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan di sekolah Regina Pacis Jakarta?
- 3) Apakah *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job crafting* karyawan di Sekolah Regina Pacis Jakarta?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis bahwa *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan di Sekolah Regina Pacis Jakarta
- 2) Untuk menganalisis bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan di Sekolah Regina Pacis Jakarta

- 3) Untuk menganalisis bahwa *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job crafting* karyawan di Sekolah Regina Pacis Jakarta

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, peneliti mengharapkan bahwa manfaat yang didapat tidak hanya untuk peneliti sendiri, namun juga untuk banyak pihak lain yang memiliki kepentingan yang serupa.

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan dunia pendidikan, serta memperkaya hasil penelitian mengenai variabel *Job satisfaction* di berbagai bidang, terutama pada kajian topik mengenai *Job satisfaction* karyawan di sebuah sekolah. Selain itu, diadakannya penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam dunia penelitian, khususnya pada bidang yang terkait dengan variabel pada penelitian ini, sekaligus dapat menjadi salah satu sumber referensi dan sumber bacaan yang bermanfaat bagi pembaca.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Dari segi praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi kepada guru, kepala sekolah, maupun manajemen di Sekolah Regina Pacis, Jakarta Barat mengenai *job satisfaction* yang berhubungan dengan *job autonomy* dan *job crafting*. Selain itu, dengan informasi yang diperoleh dapat mendorong peningkatan *job satisfaction* pada Sekolah Regina Pacis melalui pemahaman *job autonomy* dan *job crafting* sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan guru terhadap sekolah sekaligus mengatasi masalah-masalah yang muncul terkait dengan *job satisfaction*.

## 1.7 Sistematika Penelitian

Kerangka Tesis ini terdiri dari lima bab dengan masing-masing bab memiliki perincian sebagai berikut: Pada bab satu, penulis membahas beberapa hal yang berhubungan dengan latar belakang mengenai alasan diadakannya penelitian yaitu pentingnya *job satisfaction* karyawan dalam organisasi sekolah. Kemudian berlanjut dengan pengidentifikasian berbagai variabel yang berhubungan dengan *job satisfaction*, antara lain: *job autonomy*, *job crafting*, dan *psychological capital*. Agar masalah tidak terlalu luas maka dibuat batasan masalah oleh penulis. Mengacu pada batasan masalah tersebut, maka disusun serangkaian rumusan masalah yang akan berusaha dijawab melalui beragam tahapan penelitian dan menjadikan rumusan masalah sebagai sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Peneliti mengharapkan penelitian ini memiliki kegunaan bagi pihak-pihak terkait dan masyarakat luas, sehingga disebutkan pula manfaat dari penelitian ini, dan secara keseluruhan tesis ini dipaparkan dalam sistematika penulisan tesis.

Dalam bab dua, landasan teori dituliskan untuk menjelaskan mengenai variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian. Pada bab ini, beragam kajian pustaka dipaparkan untuk menjelaskan teori mengenai *job autonomy*, *job crafting* dan *job satisfaction* melalui beberapa praktisi sebelumnya. Kerangka berpikir dan hipotesis penelitian juga akan dibahas pada bab ini.

Bab tiga memberikan penjelasan mengenai metodologi penelitian. Dalam bab ini, akan dijabarkan perihal desain dan langkah-langkah penelitian beserta tempat, waktu, dan subjek penelitian, populasi dan sampling, teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian dari masing-masing variabel, yaitu *job satisfaction*, *job*

*autonomy*, dan *job crafting*. Pada bab ini juga dijelaskan mengenai teknik analisis data yang peneliti gunakan.

Bab empat berisi mengenai jawaban terhadap rumusan masalah yang telah dipaparkan pada bab satu. Penguraian hasil penelitian dan ulasan dari hasil penelitian yang telah diperoleh, akan digunakan untuk menjawab rumusan-rumusan masalah yang ada. Dalam bab ini, dijelaskan hasil analisis data yang didapatkan dari subjek penelitian dan interpretasi data mengenai masing-masing variabel penelitian, yaitu terhadap *job satisfaction*, *job autonomy*, dan *job crafting* serta mengaitkannya dengan landasan teori yang ada.

Bab lima berisi mengenai kesimpulan terhadap penelitian mengenai variabel *job satisfaction*, *job autonomy*, dan *job crafting*, serta implikasi manajerial, dan saran. Dalam bab ini, dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi bagi manajerial sekolah tepat penelitian dilakukan, serta saran sebagai penutup yang dapat berguna bagi penelitian selanjutnya.