

# Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru non PNS Madrasah Aliyah

Oleh:

**Zain Ikhwani Jihadi Robirodia**

*Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia*

*Email: [zainikhwanie@gmail.com](mailto:zainikhwanie@gmail.com)*

**Eka Prihatin**

*Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia*

---

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh kompensasi dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat. Tujuan penelitian ini secara keseluruhan bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis mengenai kompensasi dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat. Alasan dilakukannya penelitian ini untuk mengungkapkan aspek-aspek yang penting yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru yang secara langsung dipengaruhi oleh kompensasi dan iklim organisasi sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoretis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket. Adapun subjek yang dijadikan sampel adalah guru Madrasah aliyah non PNS yang berada di lingkungan Kabupaten Bandung Barat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gambaran umum variabel kompensasi yang ada di Kabupaten Bandung Barat dalam kondisi cukup baik. Sedangkan untuk variabel iklim organisasi sekolah dan variabel kepuasan kerja. Secara simultan kompensasi dan iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini membuktikan bahwa kompensasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat yang memiliki determinasi yang positif.

**Kata kunci:** *kompensasi, iklim organisasi sekolah, kepuasan kerja guru*

---

## Abstract

The overall purpose of this study aims to describe and analyze the compensation and school organizational climate on job satisfaction of teachers Madrasah Aliyah in Bandung Barat. study reason to reveal important aspects related to job satisfaction of teachers who are directly affected by compensation and school organizational climate. The result is expected to benefit both practically and teoretis. Metode used in this research is survey method with quantitative approach. Data collection technique used was a questionnaire. The subjects were sampled Madrasah Aliyah is non-civil servant teachers who are in the neighborhood Bandung Barat. Finding study showed that the general picture variable compensation at Bandung Barat in fairly good condition. As for school organizational climate variables and variable job satisfaction. Simultaneously, compensation and organizational climate and significant positive impact on job satisfaction of teachers. This proves that the compensation and organizational climate on job satisfaction of teachers Madrasah Aliyah in Bandung Barat which has a positive determination.

**Keywords :** *compensation , school organizational climate , job satisfaction of teachers*

---

## PENDAHULUAN

Pembangunan Pendidikan, baik melalui pendidikan formal, dan nonformal di Indonesia dikembangkan secara sinergis oleh pemerintah, lembaga swasta, masyarakat dan perorangan. Setiap peluang dan potensi, untuk mengisi pembangunan pendidikan yang tujuan utamanya pengembangan sumber daya manusia, hendaknya di isi dengan berbagai program pendidikan yang berkualitas dan profesional, karena pendidikan pada hakekatnya adalah proses pembentukan modal manusia (*human capital*) yang akan

menentukan eksistensi manusia itu sendiri dalam organisasi, lingkungan maupun bangsa pada kesejahteraan dan kemuliaan.

Salah satu fungsi pengelolaan dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan tenaga kependidikan khususnya guru. Tujuan administrasi salah satunya adalah tentang kepuasan kerja. Agar guru dapat bekerja secara optimal dan produktif, maka kepuasan guru merupakan komponen yang tidak boleh diabaikan karena akan berpengaruh pada produktifitasnya (Sergiovani, 2006, hlm

24) Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Hal ini sependapat dengan Handoko (2001, hlm. 93) bahwa “karyawan bekerja dengan produktif atau tidak bergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis, teknis dan perilaku lainnya.” Faktor faktor ini mempengaruhi produktivitas guru. Untuk itu, sangat penting untuk meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan faktor-faktor tersebut, salah satunya adalah faktor kepuasan kerja. Menurut Robbins (2001, hlm. 149) bahwa para karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila gaji dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan”.

Kepuasan kerja merupakan impian dan harapan setiap guru, akan tetapi banyak faktor yang menyebabkan puas atau tidak puasnya seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik. Menurut Halawa (2002, hlm. 12) Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001, hlm. 271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Dengan merasa puasnya karyawan, hal ini akan secara otomatis berdampak pada efektifnya suatu pekerjaan. Karyawan merespon secara emosional berbagai aspek pekerjaan dengan baik akibat dari merasa puasnya karyawan tersebut. Davis dan Newstrom (1985, hlm. 105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja guru: kompensasi, (Robbins, 2012 hlm 60) leadership, jaringan kerja, budaya organisasi (Luthan, 1998, hlm 145.), motivasi (Eklund, 2008, hlm. 18), kepemimpinan, (Hasibuan, 2003, hlm. 203), komunikasi organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001, hlm. 271).

Sejalan dengan konsep di atas, keadaan guru MA di Kabupaten Bandung Barat menunjukkan bahwa sekolah belum bisa memberikan kompensasi yang layak terhadap guru non PNS. Alasan utama yang dikemukakan adalah keterbatasan anggaran serta skala prioritas anggaran. Kebijakan sekolah belum sepenuhnya menempatkan sistem kompensasi sebagai wujud dari penghargaan sekolah terhadap profesi guru. Jumlah kompensasi yang dibayarkan kepada guru di bawah angka hidup layak. Diketahui bahwa tingkat kepuasan para guru non PNS di sekolah cukup rendah. Tidak ada jaminan bahwa TKS maupun TKK akan diangkat menjadi guru berstatus PNS.

Permasalahan yang dihadapi sekolah terhadap tingkat kepuasan kerja guru diantaranya: 1) Kompensasi yang diperoleh guru tidak cukup untuk standar hidup layak minimal sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku, 2) Pembayaran kompensasi tidak tepat waktu 3) Beban kerja tidak sesuai dengan kompensasi yang diperoleh 4) Tidak ada kepastian pengangkatan menjadi tenaga guru PNS 5) Adanya sub budaya yang mendiskriminasikan antara guru PNS dengan guru non PNS di lingkungan sekolah MA 6) kecenderungan untuk mengundurkan diri jika ada pekerjaan yang lebih berarti di kalangan para guru non PNS 7) Tingkat absensi dikalangan guru mempengaruhi mekanisme sistem pembelajaran. 8) Guru non PNS tidak merasa memiliki keterikatan dengan lembaga pendidikan.

Sejalan dengan fenomena, kajian konseptual, studi pendahuluan dan kajian penelitian terdahulu dapat diduga bahwa kompensasi dan iklim organisasi sekolah yang merupakan bagian dari faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Namun demikian, peneliti merasa perlu dilakukan penelitian lebih jauh terkait hal tersebut.

Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah kompensasi guru MA yang ada di Kabupaten Bandung Barat dilihat dari

- kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial (pekerjaan), dan kompensasi non finansial (lingkungan pekerjaan)?
2. Bagaimanakah Iklim Organisasi Sekolah MA di Kabupaten Bandung Barat dilihat dari dimensi keterdukungan, dimensi pertemanan, dan dimensi keintiman?
  3. Bagaimakah Kepuasan Kerja Guru MA di Kabupaten Bandung Barat dilihat dari perputaran tenaga kerja, prestasi kerja,

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menunjukkan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. "Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut" Robbins (2003, hlm. 68).. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Eklund (2008, hlm. 18) yaitu Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru merupakan suatu cara untuk mewujudkan kinerja guru yang optimal.

Salah satu komponen terpenting dalam kepuasan kerja guru adalah kompensasi (Robbins, 2012, hlm. 60), (Luthan, 1998, hlm. 145). Kualitas perilaku guru dalam mengajar ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi eksternal dan internal. Seperti tingkat pendidikan, penguasaan objek, pengalaman, kualitas kepribadian, dan kualitas kehidupan masyarakat. Menurut Surya (2004, hlm. 10). Hal yang paling menyulitkan guru adalah menjaga keseimbangan antara tuntutan untuk berbuat normatif ideal dan suasana kehidupan masa kini yang ditandai dengan pola-pola kehidupan yang matrealistis, individualistis, kompetitif, konsumtif dan sebagainya. Faktor mendasar yang terkait dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut, kondisi utama yang penting dan memiliki pengaruh terhadap produktivitas guru dalam bekerja adalah faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja guru ini merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena mempengaruhi tingkat absensi, *turnover*, semangat kerja, disiplin kerja, serta berbagai

- gairah kerja, kedisiplinan, dan kualitas pengajaran?
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru MA di Kabupaten Bandung Barat?
  5. Seberapa besar Pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru MA di Kabupaten Bandung Barat?
  6. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru MA di Kabupaten Bandung barat?

gejala negatif lainnya seperti keluhan guru, rendahnya prestasi, rendahnya kualitas pengajaran, ketidaksiplinan, dan lain-lain.

Bertolak dari berbagai gejala negatif yang ditimbulkan oleh rendahnya tingkat kepuasan kerja guru, maka meningkatkan kepuasan kerja guru yang berdampak pada kinerja adalah hal yang tidak bisa diabaikan. Mengingat bahwa peningkatan kepuasan kerja guru pada intinya merupakan kunci keberhasilan pendidikan, sebab kegiatan utama pendidikan adalah proses belajar mengajar itu dilakukan dengan sebaik-baiknya melalui tenaga pengajar yang handal didalamnya.

Sikap guru terhadap pekerjaan mempengaruhi tindakan guru tersebut dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Hal ini berkaitan dengan keyakinan seorang guru mengenai pekerjaan yang diembannya, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar kepada guru tersebut untuk membuat respon atau berperilaku dalam cara tertentu sesuai pilihannya. Apabila seorang guru memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, maka sudah tentu guru akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai tenaga pengajar dan pendidik dengan penuh tanggung jawab, sebaliknya seorang guru yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya, maka dia hanya akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebatas rutinitas saja. Untuk itu perlu ditanamkan sikap positif guru terhadap pekerjaan, salah satunya melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan impian dan harapan setiap guru, akan tetapi banyak faktor yang menyebabkan puas atau tidak puasnya seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik. Menurut Halawa (2002, hlm. 12) Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah,

hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Karyawan merespon secara emosional berbagai aspek pekerjaan dengan baik akibat dari merasa puasnya karyawan tersebut. Davis dan Newstrom (1985, hlm. 105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Hasibuan (2003, hlm. 118). Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan. William B. Wearther dan Keith Davis (Hasibuan, 2003, hlm. 119)

*“compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation”*

Menurut Mutiara Pangabeian (Subekhi, 2012, hlm. 176) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Garry Dessler (Subekhi, 2012, hlm. 175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu. Hal tersebut menjadikan kompensasi menjadi bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan.

Menurut Robbins (2001, hlm. 149) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan”. Dapat dilihat

bahwa faktor yang mempunyai kemungkinan besar menghasilkan kepuasan adalah kompensasi dalam hal ini pengupahan yang baik. Kebijakan promosi juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja hal ini menerangkan bahwa kompensasi tidak langsung (promosi) menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2007).

Sedangkan Werther dan Davis (1996) menyatakan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Selanjutnya Werther dan Davis menyatakan bahwa di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja.

Pengertian lain dari kompensasi menurut Schoell et.al dalam Buchari Alma (2003), *Compensation is all form of pay or benefits for employees that arise from their employment*. Yang dimaksud dengan bentuk pembayaran atau benefit yang diterima oleh karyawan. Kompensasi dapat menjadi sarana untuk memelihara karyawan yang berprestasi untuk mau dan tetap memberikan berkontribusi yang optimal bagi pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi, sehingga kemampuan organisasi dalam menghadapi kompetensi akan semakin meningkat. Adapun kompensasi atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi memiliki beberapa tujuan, seperti yang diungkapkan secara umum tujuan kompensasi menurut Castetter (1996, hlm. 468) tujuan umum dari proses kompensasi untuk mengalokasikan sumber daya untuk gaji, upah, tunjangan, dan penghargaan dengan cara yang menarik serta dapat mempertahankan staf sekolah yang kompeten.

Berdasarkan uraian di atas yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli, bahwa peranan serta pentingnya masalah kompensasi untuk mensejahterakan karyawan dalam sebuah perusahaan/organisasi. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus dari organisasi atau perusahaan agar memotivasi para karyawan dan bertahan untuk bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut. Kompensasi juga tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materil atau benda. Hal ini dikarenakan prestasi yang diberikan kadang-kadang sukar dinilai

dengan uang, tetapi lebih mudah diberikan dalam wujud materil atau benda.

iklim organisasi adalah “lingkungan dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka”. Iklim organisasi sebagai sistem yang dinamis dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup organisasi. Karena iklim organisasi mencerminkan gaya hidup maka secara otomatis iklim organisasi akan mempengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi termasuk perilaku anggotanya. Lebih lanjut Hoy dan Miskel (2001, hlm. 198) mengemukakan bahwa, *School climate is a broad term that refers to teachers perspection of general work environment of school, the formal organization, informal organization, personalities of participant, and organizational leadership influence it. The definition of organization climate as a set of internal characteristic is similar in some respect to early description of personality*

Luthans (Hamdani, 2006, hlm. 134) memandang bahwa ‘iklim organisasi menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak luar organisasi’. Berbeda dengan Luthans, Tagiuri dan G litwin (Wirawan, 2008, hlm. 121) berpendapat bahwa:

*‘Organization climate is relatively enduring quality of the internal environment of an organization that is experienced by its members, influence their behavior, and can be described in terms of the values of particular set of characteristic or attributes of the organization’.*

Selama bertahun-tahun, telah ada beberapa kesepakatan tentang sifat dasar iklim organisasi yang disimpulkan oleh Marshall (Hoy dan Miskel, 2001, hlm. 198) “*Organization climate is concerned with large units; it characterizes properties of an entire organization or major sub units, b) organizational climate describe a units organization rather than evaluates it or indicates emotional reaction of it, c) organizational climate influences members behaviors and attitudes’*

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai iklim organisasi, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya

motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Dari beberapa teori diatas tampaknya banyak kecenderungan melihat iklim organisasi dari sisi fisik nonfisik. Hal ini dimungkinkan karena lingkungan fisik cenderung statis dan mudah disesuaikan atau diatur sedangkan nonfisik lebih dinamis dan lebih sulit pengaturannya.

Menurut Jones (Suharsaputra, 2010, hlm. 24-25), ‘organisasi menciptakan nilai melalui tahapan yang bersifat siklus dari input, proses konversi, output yang kemudian diterima oleh lingkungan organisasi.

Dengan memperhatikan pernyataan dan definisi tentang iklim organisasi maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-masing organisasi. Misalnya iklim organisasi di sekolah negeri akan berbeda dengan iklim organisasi di sekolah swasta

Iklim sekolah, pada dasarnya dapat dikemukakan sebagai iklim organisasi yang terjadi di sekolah. Iklim organisasi sekolah merupakan hasil dari media interaksi dalam organisasi sekolah. Iklim organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerja sama melaksanakan kondisi lingkungan organisasi sekolah dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Hoy dan Miskel (2001, hlm. 198) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja menjadi buruk. Hoy dan Miskel (2001, hlm. 198), mengemukakan bahwa “*Organization climate is a relatively enduring quality of school environment that experience by teachers affect their behavior, and is besed on their collective perpection of behavior in school. A climate emerges through the interaction of members and exchange of sentiment omong them. The climate of a school is its “personality”.*

Pernyataan diatas apabila diterjemahkan berarti: Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang berlangsung secara relatif yang dialami oleh guru yang memengaruhi sikap-sikapnya dan itu berdasarkan kepada kepentingan secara

bersama tentang “sikap” di sekolah. Suatu iklim timbul melalui interaksi dari anggota dan pertukaran perasaan diantara mereka dan iklim organisasi sekolah adalah keberibadiannya. Dengan demikian, iklim organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai suasana lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat didalam proses pembelajaran, langsung atau tidak langsung yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi sekolah tersebut.

Iklim organisasi sekolah akan memberi pengaruh pada perilaku guru dalam

melaksanakan tugasnya di sekolah. Pentingnya memperhatikan iklim yang ada pada organisasi sekolah merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah juga akan banyak ditentukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai pembentuk iklim organisasi sekolah, mendorong pada situasi kondusif bagi guru dan staf lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Persepsi guru akan kondisi lingkungan kerja di sekolah jelas akan menggambarkan bagaimana iklim organisasi sekolah, yang tentunya berdampak pada perilaku dan kinerja guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugasnya.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif, dengan mengembangkan dua variabel independen (kompensasi dan iklim organisasi sekolah), dan satu variabel dependen (kepuasan kerja guru).

Penelitian ini di laksanakan di 62 Madrasah Aliyah se-Kabupaten Bandung Barat. Adapun subjek yang akan diteliti adalah guru-guru MA Kabupaten Bandung Barat dengan jumlah 823 orang.

Berhubung populasi dari setiap program studi jumlahnya berbeda-beda maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel proporsional (*proportional sampling*). sehingga diperoleh 162 sampel sebagai responden.

Teknik pengumpulan data adalah menggunakan kuesioner dengan lima alternatif

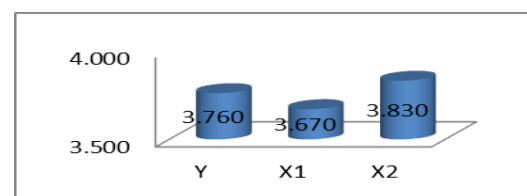
pilihan jawaban (skala likert), dan didukung dengan wawancara dan studi dokumentasi.

Untuk menganalisis pengaruh kausalitas antara variabel independen terhadap variabel dependen, dalam penelitian ini penulis membedakan dua kategori yaitu analisis deskriptif dan analisis hipotesis. Analisis deskriptif menggunakan rumus rata-rata (*Weighted Means Scored*) dari Furqon (2011, hlm. 42). Sedangkan analisis hipotesis menggunakan rumus regresi sederhana untuk hipotesis 1 dan 2 (parsial) dengan signifikansi menggunakan uji *t*, dan untuk hipotesis 3 (secara simultan) menggunakan rumus regresi berganda dengan signifikansi menggunakan uji *F*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan secara umum bahwa variabel Y (kepuasan kerja guru) berada pada kategorikan tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 3,760. Untuk variabel X<sub>1</sub> (kompensasi) berada pada kategorikan tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 3,670. Sedangkan variabel X<sub>2</sub> (iklim organisasi sekolah) berada pada kategorikan tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 3,830.

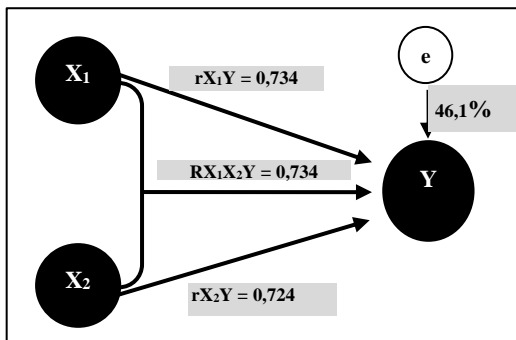


Gambar 2.  
Rata-rata Setiap Variabel

Selanjutnya, hasil analisis koefisien korelasi ditemukan bahwa secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,734 dengan pengaruh yang diberikan sebesar 53,9% (koefisien determinasi), dan pengaruh iklim organisasi

sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0,724 dengan besar pengaruh 52,4 % (koefisien determinasi). Sedangkan secara simultan pengaruh kompensasi dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru adalah 0,734 dengan koefisien determinasi 53,9%.

Konstanta untuk masing-masing koefisien determinasi tersebut selanjutnya ditransformasi ke dalam persamaan regresi ganda yaitu:  $Y = 26,776 + 0,763X_1 + 0,353X_2$ . Dengan ringkasan sebagai berikut:



Gambar 3.  
Struktur Pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  Terhadap  $Y$

## Pembahasan

### Gambaran Kepuasan Kerja Guru (Y)

skor rata-rata sub variabel pertama, yakni perputaran tenaga kerja berada pada rata-rata 4,3. Variabel kedua, yakni prestasi kerja yang berada pada rata-rata 4,4. Variabel ketiga, yaitu gairah kerja berada pada rata-rata 4,2. Variabel keempat, yaitu kedisiplinan berada pada rata-rata 4,5. Variabel kelima, yaitu kualitas pengajaran berada pada 4,1. Poin tertinggi yaitu 4,6 terdapat pada sub variabel prestasi gairah kerja, artinya di Kabupaten Bandung Barat iklim organisasi sekolah pada umumnya guru-guru Madrasah Aliyah memiliki prestasi kerja yang termasuk kategori cukup baik. Adapun poin terendah yaitu 3,9 kualitas pengajaran walaupun masih berada pada kategori yang cukup baik.

Hal diatas berarti faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat telah sangat memadai, diantaranya 53,9% merupakan pengaruh dari kompensasi yang cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan gambar 4.2 tentang deskripsi Kompensasi di Kabupaten Bandung Barat yang berada pada kriteria cukup baik. Artinya pelaksanaan berbagai indikator kompensasi sudah cukup baik.

Kompensasi yang baik dibutuhkan oleh para guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, pengajar dapat puas dengan pekerjaannya. Guru yang merasa puas akan ditunjukkan dengan perilaku seperti *turnover* yang rendah, loyalitas dan kesetiaan yang tinggi, memiliki prestasi kerja, bergairah dalam bekerja, kedisiplinan yang tinggi serta memiliki kualitas pengajaran yang baik.

Selain pengaruh Kompensasi, 52,4% merupakan pengaruh dari Iklim Organisasi sekolah. Hal ini ditunjukkan pada gambar 4.3 dan 4.4 tentang deskripsi iklim organisasi sekolah yang terdiri dari sub variabel lingkungan fisik dan lingkungan sosial di Madrasah Aliyah se Kabupaten Bandung Barat yang berada pada pada kriteria cukup baik. Artinya, indikator-indikator dari lingkungan fisik dan lingkungan secara umum sudah cukup baik. Hal ini sependapat dengan Eklund (2008, hlm. 18), Berdasarkan pendapat Eklund tersebut menegaskan keutamaan iklim organisasi yang positif, yaitu sebagai solusi utama.

Kedua variabel kompensasi dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh sebesar 53,9% terhadap kepuasan kerja guru. Sisanya sebesar 46,1% merupakan pengaruh dari variabel yang lain seperti kinerja manajerial, kesehatan, komunikasi organisasi serta motivasi yang merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat berdasarkan hasil temuan sudah berada pada kategori cukup baik, yang artinya para guru secara umum cukup puas dengan pekerjaannya. Namun kepuasan bukan hal yang mutlak, Agar kepuasan guru tetap bertahan atau bahkan ditingkatkan, maka perlunya upaya-upaya agar kepuasan tersebut dapat ditingkatkan. Serupa dengan pendapat Davis (2005, hlm. 195) bahwa kepuasan kerja bersifat dinamis, Artinya puas dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi yang dialami individu. Bentuk-bentuk hubungan antar guru, rekan sekerja dan kualitas kepala sekolah berpengaruh pada kepuasan guru.

Kepuasan kerja merupakan impian dan harapan setiap guru, akan tetapi banyak faktor yang menyebabkan puas atau tidak puasnya seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik. Menurut Halawa (2002, hlm. 12) Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru,

hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Gambaran Kompensasi (X<sub>1</sub>)**

Berdasarkan deskripsi analisis data penelitian tentang kompensasi yang ada di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat, dalam hal kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial (pekerjaan), dan kompensasi non finansial (lingkungan pekerjaan) berada dalam posisi cukup baik. Artinya, kompensasi Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung barat berada dalam kondisi cukup baik.

Berikut ini merupakan rincian skor rata-rata sub Variabel pertama, yakni tentang kompensasi finansial langsung yaitu kompensasi yang berupa gaji, upah maupun komisi yang diperoleh oleh guru berada pada rata-rata 4,3. Variabel kedua, yakni kompensasi finansial tidak langsung yang artinya kompensasi yang berupa bantuan sosial karyawan, asuransi serta tunjangan-tunjangan yang diperoleh berada pada rata-rata 4,4. Variabel ketiga, yakni kompensasi non finansial (pekerjaan) yang artinya kompensasi ini berupa tugas-tugas menarik serta peluang promosi berada pada rata-rata 4,2. Variabel keempat yakni kompensasi non finansial (lingkungan pekerjaan) yang artinya kompensasi yang dirasakan oleh guru akibat dari lingkungan pekerjaan sekitarnya dimana adanya supervisi yang kompeten, kebijakan yang sehat, waktu luang, lingkungan kerja yang nyaman berada pada rata-rata 4,4. Poin tertinggi yaitu 4,6 terdapat pada sub variabel pertama, artinya di Kabupaten Bandung Barat kompensasi pada umumnya cukup baik. Adapun poin terendah yaitu 3,9 berada pada sub variabel terakhir walaupun masih berada pada kategori yang cukup baik.

Dalam rangka peningkatan kualitas kinerja guru sudah barang tentu kepuasan kerja guru harus dijaga ataupun ditingkatkan dalam hal ini kompensasi adalah hal yang menunjang kepuasan kerja guru itu dapat terpelihara ataupun ditingkatkan.

Faktor- faktor sumber daya manusia seperti para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana serta lingkungan dimana

sekolah itu berada dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru:

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka kompensasi berada dalam posisi cukup baik di MA Kabupaten Bandung Barat dimana perlu dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya, terutama dalam hal kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial (pekerjaan), dan kompensasi non finansial (lingkungan pekerjaan).

### **Gambaran Iklim Organisasi Sekolah di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung barat**

Berdasarkan hasil dari penelitian, skor rata-rata sub variabel berada pada interval 2,6-4,5 sehingga dapat diketahui bahwa penilaian guru-guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat pada lingkungan fisik dan lingkungan sosial berada dalam kondisi cukup baik. Artinya, iklim organisasi sekolah MA di Kabupaten Bandung Barat berada dalam kondisi cukup baik.

Berikut ini merupakan rincian skor rata-rata sub variabel pertama, yakni dimensi *supportive* (keterdukungan) dimana indikatornya adalah mendukung aktivitas positif guru dan murid, luwes dalam komunikasi, mau mendengarkan saran dan pendapat orang lain, memfasilitasi ide dan kegiatan guru dan murid berada pada rata-rata 4,3. Variabel kedua, yakni dimensi *collegial* (pertemanan) yang meliputi guru berteman baik dengan yang lain, guru bersemangat untuk bekerjasama, guru akrab dalam berdiskusi, membudayakan program senyum, sapa, salam berada pada rata-rata 4,2. Variabel ketiga, yakni dimensi *intimate* (keintiman) yang meliputi guru sangat mendukung satu sama lain, guru merasakan pekerjaan milik bersama, guru mempunyai kesamaan tujuan dalam bekerja, berada pada rata-rata 4,2.

Poin tertinggi yaitu 4,6 terdapat pada sub variabel pertama, artinya di Kabupaten Bandung Barat iklim organisasi sekolah pada umumnya memiliki lingkungan sosial dalam hal hubungan keterdukungan berada dalam kategori cukup baik.

Adapun poin terendah yaitu 4 berada pada sub variabel terakhir yang terdiri dari hubungan keintiman, walaupun masih berada pada kategori yang cukup baik.

Iklim sekolah, pada dasarnya dapat dikemukakan sebagai iklim organisasi yang



terjadi di sekolah. Iklim organisasi sekolah merupakan hasil dari media interaksi dalam organisasi sekolah. Iklim organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerja sama melaksanakan kondisi lingkungan organisasi sekolah dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Hoy dan Miskel (2001, hlm. 430) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk. Jadi apabila iklim organisasi suatu sekolah yang mendukung, akan membuat kinerja menjadi semakin baik.

Lanjut Hoy dan Miskel (2001, hlm. 431), mengemukakan bahwa Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang berlangsung secara relatif yang dialami oleh guru memengaruhi sikap-sikapnya dan itu berdasarkan kepada kepentingan secara bersama tentang “sikap” di sekolah. Suatu iklim timbul melalui interaksi dari anggota dan pertukaran perasaan diantara mereka jadi iklim organisasi sekolah adalah keberibadiannya. Dengan demikian, iklim organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai suasana lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat didalam proses pembelajaran, langsung atau tidak langsung yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi sekolah tersebut.

Hoy dan Miskel (2001, hlm. 190-198) membagi tipe iklim organisasi sekolah menjadi “*open climate, engaged climate, disengaged climate and closed climate*”. Iklim organisasi yang paling baik adalah *open climate* artinya Sekolah dengan iklim terbuka berarti ada kerja sama dan saling menghormati antara guru dan karyawan, serta elemen sekolah lainnya. Semangat kerja guru dan karyawan tinggi. mau mendengarkan saran dari guru, menghargai profesional guru dan memperhatikan kebutuhan guru, sehingga guru merasa diperhatikan dan guru merasa puas. Tanggung jawab dalam usaha mencapai tujuan, dirasakan bersama. Tujuan organisasi biasanya juga dirumuskan bersama.

Iklim organisasi sekolah akan memberi pengaruh pada perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Pentingnya memperhatikan iklim yang ada pada organisasi sekolah merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah juga akan

banyak ditentukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai pembentuk iklim organisasi sekolah, mendorong pada situasi kondusif bagi guru dan staf lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Persepsi guru akan kondisi lingkungan kerja di sekolah jelas akan menggambarkan bagaimana iklim organisasi sekolah, yang tentunya berdampak pada perilaku/kinerja guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka Iklim Organisasi Sekolah yang cukup baik di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat. perlu dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya, terutama pada lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Dalam meningkatkan iklim organisasi sekolah hendaknya sekolah mampu menciptakan iklim organisasi sekolah yang baik.

### **Analisis Pengaruh kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $Y$ )**

Dari hasil uji korelasi antara kompensasi dengan kepuasan kerja guru, diperoleh hasil  $r = 0,734$  dengan tingkat Signifikansi  $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel  $X_1$  terhadap Variabel  $Y$ . Jika dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,248 diperoleh berdasarkan jumlah  $N = 162$  maka nilai 0,734 lebih besar dari pada nilai  $r_{tabel}$  ( $0,734 > 0,248$ ) melihat tolok ukur atau kriteria harga korelasi yang telah ditetapkan oleh Sugiyono, nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,734 terletak pada interval 0,600-0,799 yang menunjukkan tingkat kategori kuat. Kesimpulannya terdapat korelasi yang kuat antara kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru.

Berdasarkan perhitungan uji regresi sederhana antara kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Guru diperoleh  $\beta = 0,734 > 0,248$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara kompensasi dengan kepuasan kerja guru diterima. Hal ini dapat dibuktikan pula dengan uji signifikansi melalui uji  $t$ . Berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 8,370 sedangkan  $t_{tabel}$  pada signifikansi pada 0,05 dengan  $dk (62-2) = 60$  diperoleh sebesar 1,67. karena  $t_{hitung} (8,370) > t_{tabel} (1,67)$  maka dapat disimpulkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian pada variabel kepuasan kerja guru, ditemukan hasil yang cukup baik, artinya guru merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kompensasi. Sejalan dengan pendapat Halawa, (2002, hlm. 12). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Maka sudah jelas bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan, dalam penelitian ini adalah kompensasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi memberikan pengaruh sebesar 53,9% terhadap kepuasan kerja guru sedangkan sisanya 46,1% dipengaruhi faktor lain. Artinya semakin baik kompensasi maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru. Sebaliknya semakin buruk kompensasi yang diterima, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja guru. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan kepuasan kerja guru maka sistem kompensasi harus mampu dikelola dengan baik.

Dengan demikian kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting dan harus dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja guru. Temuan penelitian ini diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Lanjut Hasibuan (2005, hlm. 200) menyebutkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, dimana diantaranya adalah kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial (pekerjaan), kompensasi non finansial (lingkungan pekerjaan). Indikator-indikator tersebut telah diperlihatkan oleh penilaian guru MA di Kabupaten Bandung Barat dalam

kategori cukup baik, kondisi ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi.

### **Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)**

Dari hasil uji korelasi antara iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh hasil  $r = 0,724$  dengan tingkat Signifikansi  $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara variabel X<sub>2</sub> terhadap Variabel Y. jika dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,248 diperoleh berdasarkan jumlah  $N = 62$  maka nilai 0,724 lebih besar dari pada nilai  $r_{tabel}$  ( $0,724 > 0,248$ ) melihat tolok ukur atau kriteria harga korelasi yang telah ditetapkan oleh Sugiyono, nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,724 terletak pada interval 0,600-0,7,99 yang menunjukkan tingkat kategori kuat. Kesimpulannya terdapat korelasi yang kuat antara Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru.

Berdasarkan perhitungan uji regresi antara iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru diperoleh  $\beta = 0,724 > 1,67$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara Iklim Organisasi Sekolah dengan kepuasan kerja guru diterima. Hal ini dapat dibuktikan pula dengan uji signifikansi melalui uji t. Berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 8,130 sedangkan  $t_{tabel}$  pada signifikansi pada 0,05 dengan  $dk (62-2) = 60$  diperoleh sebesar 1,67. karena  $t_{hitung} (8,130) > t_{tabel} (1,67)$  maka dapat disimpulkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara Iklim Organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian pada variabel kepuasan kerja guru, ditemukan hasil yang cukup baik, artinya guru merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari berbagai faktor, diantaranya pengaruh iklim organisasi sekolah. Faktor tersebut sependapat dengan Hasibuan (2005, hlm. 200), bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi sekolah memberikan pengaruh sebesar 52,4% terhadap kepuasan

kerja guru, sedangkan sisanya 47,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Artinya semakin baik iklim organisasi suatu sekolah maka semakin tinggi pula kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kepuasan kerja guru, iklim organisasi sekolah harus selalu kondusif.

Dengan demikian, iklim organisasi merupakan faktor yang cukup penting dan harus diperhitungkan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru. Temuan ini sependapat dengan Amirudin (2010, hlm. 39) bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Tetapi pada umumnya kepala sekolah, guru, dan staf menginginkan iklim yang menyenangkan karena membuat prestasi lebih baik, kepuasan kerja, dan semangat kerja. Sebaliknya, apabila iklim organisasi buruk akan berpengaruh pada kinerja seperti pendapat Theodore (Mangkunegara, 2011, hlm. 67) lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan yang kurang serasi antar pegawai dan pegawai lainnya ikut menyebabkan kinerja menjadi buruk. Lebih lanjut (Hoy dan Miskel, 2001, hlm. 303) kepuasan kerja adalah suatu kombinasi dari kondisi psikologis, fisik, dan lingkungan yang menyebabkan seorang berkata "saya puas dengan pekerjaan saya".

Secara spesifik, Menurut Nathan Eklund (2008, hlm. 18) penyebab ketidakpuasan guru yang terdapat dalam iklim organisasi sekolah menjelaskan bahwa pentingnya untuk menjaga iklim organisasi sekolah yang positif dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja. Iklim organisasi sekolah akan memberi pengaruh pada perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.

Pentingnya sekolah memperhatikan iklim yang ada pada organisasinya merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah juga akan banyak ditentukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai pembentuk iklim organisasi sekolah, mendorong pada situasi kondusif bagi guru dan staf lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Persepsi guru akan kondisi lingkungan kerja di sekolah jelas akan menggambarkan bagaimana iklim organisasi sekolah, yang tentunya berdampak pada

perilaku/kinerja guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugasnya.

Sekolah merupakan organisasi atau wadah untuk bekerja sama dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan. Organisasi merupakan suatu wahana yang teratur dari kelompok orang, masing-masing membawa maksud sendiri dalam rangka mencari tujuan tertentu dari kelompok orang, masing-masing membawa maksud sendiri dalam rangka mencari tujuan tertentu. Iklim organisasi yang buruk dapat menyebabkan kinerja guru menjadi buruk. Hal ini sependapat dengan Hoy dan Miskel (2001, hlm. 430) bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk.

Berdasarkan pendapat tersebut mengenai iklim organisasi, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Dari beberapa teori diatas tampaknya banyak kecenderungan melihat iklim organisasi dari sisi non fisik. Hal ini dimungkinkan karena lingkungan fisik cenderung statis dan mudah disesuaikan atau diatur sedangkan nonfisik lebih dinamis dan lebih sulit pengaturannya.

Iklim organisasi sekolah adalah karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah yang meliputi: lingkungan fisik (*ecology*), lingkungan sosial (*milieu*), sistem sosial (*social system*) dan budaya (*culture*). Sub variabel lingkungan fisik dan lingkungan sosial di MA se Kabupaten Bandung Barat berada dalam kategori cukup baik. Walaupun demikian, iklim organisasi sekolah tersebut masih perlu untuk ditingkatkan lagi.

### **Analisis Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) dan Iklim Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) secara bersama terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $Y$ )**

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel kompensasi dan variabel iklim organisasi sekolah bersama-sama memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Dengan demikian, diyakini bahwa kompensasi dan iklim organisasi sekolah

digunakan sebagai predictor terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan analisis, diperoleh pengaruh kompensasi dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru sebesar 53,9%, sedangkan sisanya 46,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah kabupaten Bandung Barat. Banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru tersebut bila dihubungkan dengan hasil penelitian ini, mengungkapkan bahwa kurang lebih 53,9% dipengaruhi oleh kompensasi sekolah dan 52,4% dipengaruhi oleh iklim organisasi sekolah. Adapun kompensasi dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru adalah 53,9%. Artinya, peningkatan kepuasan kerja guru tidak bisa dicapai dengan meningkatkan kompensasi saja, melainkan harus juga ditingkatkan melalui iklim organisasi yang baik secara bersama-sama.

Hal tersebut sejalan dengan Halawa (2002, hlm. 12) bahwa Faktor-faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja tersebut adalah lingkungan kerja, disiplin kerja, gaji/honor, hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan kepala sekolah, hubungan guru dengan siswa, motivasi, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sikap guru, pengetahuan tentang komunikasi. Semua faktor tersebut langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hoy dan Miskel (2001, hlm. 430) menambahkan bahwa "lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk."

Pendapat tersebut ditegaskan oleh Hasibuan, bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

1. Kepuasan kerja guru non PNS di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat berada pada kategori tinggi.
2. Kompensasi Guru non PNS di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat berada pada kategori tinggi.
3. Iklim organisasi Sekolah di lingkungan Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat berada pada kategori tinggi.
4. Kompensasi berpengaruh secara signifikan sebesar 53,9% terhadap Kepuasan kerja guru non PNS di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat dengan kategori cukup kuat.
5. Iklim organisasi sekolah berpengaruh secara signifikan sebesar 52,4% terhadap Kepuasan kerja guru non PNS di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat dengan kategori cukup kuat.
6. Kompensasi dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan sebesar 53,9% terhadap Kepuasan kerja guru non PNS di Madrasah Aliyah Kabupaten Bandung Barat. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruhnya berada pada kategori cukup kuat

### Rekomendasi

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan yang ada pada penelitian ini, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai masukan yaitu:

1. Melihat bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, maka sistem kompensasi yang ada harus dipertahankan atau mungkin ditingkatkan sehingga pengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah di Kabupaten Bandung Barat semakin tinggi.
2. Melihat bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, maka perlu diupayakan sekolah dapat menjaga serta menciptakan iklim organisasi yang positif terutama yang berhubungan dengan lingkungan sosial, karena lingkungan sosial seperti hubungan dan perlakuan kepala sekolah dengan guru, hubungan guru dengan guru dengan guru, komite dengan personel sekolah, dan hubungan masyarakat sekitar dengan personel sekolah masih kurang dari harapan peneliti sehingga perlu ditingkatkan. Lingkungan fisik cenderung statis dan mudah disesuaikan atau diatur sedangkan nonfisik lebih dinamis dan lebih sulit pengaturannya.

3. kompensasi dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Untuk penelitian lebih lanjut, diharapkan pada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja guru seperti faktor kinerja manajerial kepala sekolah, motivasi, dan pengetahuan tentang komunikasi.
4. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini, oleh sebab itu perlu dilakukan

tindak lanjut berupa penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif, sehingga teori yang digunakan pada penelitian ini bisa lebih teruji kesesuaian dan kebenarannya. Adapaun bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema yang sama, peneliti menyarankan untuk meneliti secara kualitatif untuk meneliti lebih dalam tiap-tiap variabel, dan atau meneliti dan menganalisa faktor-faktor lain (epsilon) yang mempengaruhi kepuasan kerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2008). *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi & Manajemen*. Bandung: Dewa Ruchi.
- Alma, Buchari. (2003). *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Castetter, B. W. (1996). *The Human Resource Function in Education Administration*. USA: Merrill.
- Davis, Keith dan Newstrom, Jhon W. (2005). *Perilaku dalam Organisasi (Terjemahan Agus Dharma)*. Jakarta : Erlangga
- Eklund, N. (2008). *How Was Your Day at School? Improving Dialogue about Teacher Job Satisfaction*. USA: Search Institute
- Furqon. (2011). *Statistik Terapan untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Halawa, Filizaro. (2002). *Kepuasan Kerja Guru SMA di Jakarta Timur*. Universitas Negeri Jakarta
- Handoko, H, (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (2001). *Education Administration : Theory research, and practice (6th ed., international edition)*. Singapore: Mc Graw-Hill Co
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies
- Luthans, Fred. 1998. *Organisasi Behavior*, Eighth Edition, McGraw-Hill Intemasional Book Company, New York.
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mangkunegara, A.P. (2011) *Manajemen sumber daya manusia Perusahaan*. Bandung: Rosada
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior 9th Edition*. Prentice Hall International Inc.
- Robbins, Stephen P. (2003) *Organizational Behavior – Concepts, Controversies, and Aplications, Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy. A. (2012). *Perilaku Organisasi ( Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba
- Sergiovani. (2006). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Subekhi, Ahmad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Suharsaputra, U. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama
- Werther, WB dan Davis, K. (1996). *Human Resources and Personel*

*Management*. New York: McGraw Hill Inc.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja. Ed 1*. Jakarta : PT. Raja Grafiika Persada

Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.