

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

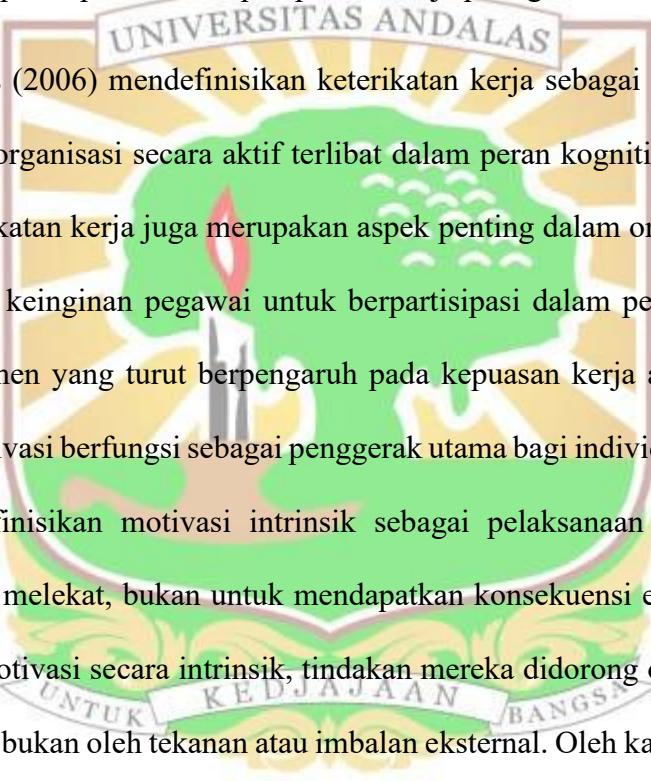
Manajemen sumber daya manusia adalah suatu disiplin ilmu yang memegang peranan penting untuk dipelajari dan diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia menjadi pendekatan strategis dalam pengelolaan keterampilan, motivasi, pengembangan, dan pengorganisasian sumber daya.



Menurut Robbins & Judge (2016), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang muncul akibat adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dan insentif yang diterima. Kepuasan kerja berfungsi sebagai insentif bagi individu di dunia kerja dan sangat penting bagi kesehatan mental, serta menjadi faktor kunci yang mendorong individu untuk berkontribusi dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini, penulis akan mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan partisipatif, keterikatan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja para guru di SMAN 4 Padang. Pemilihan objek penelitian ini didasarkan pada keterbatasan akses dan waktu yang ada, sehingga penulis memilih untuk fokus pada satu objek yaitu SMAN 4 Padang.

Kepemimpinan partisipatif adalah suatu bentuk kepemimpinan yang bersifat demokratis, yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan manajemen organisasi. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk dengan efektif meningkatkan rasa kepemilikan karyawan serta secara aktif

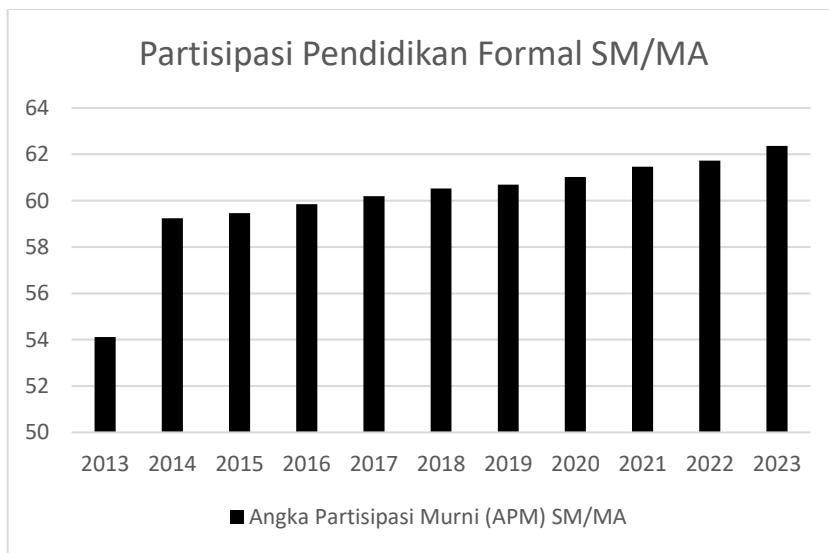
mengintegrasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Wang, Hou, & Li (2022) mencatat bahwa pemimpin yang mendukung partisipasi karyawan cenderung meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Lee et al. (2017) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki dampak signifikan terhadap karyawan, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini akan menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja para guru.



Luthans (2006) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai suatu kondisi di mana anggota organisasi secara aktif terlibat dalam peran kognitif dan emosional mereka. Keterikatan kerja juga merupakan aspek penting dalam organisasi, karena mempengaruhi keinginan pegawai untuk berpartisipasi dalam pekerjaan mereka. Salah satu elemen yang turut berpengaruh pada kepuasan kerja adalah motivasi, mengingat motivasi berfungsi sebagai penggerak utama bagi individu. Ryan & Deci (2000) mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai pelaksanaan aktivitas untuk kepuasan yang melekat, bukan untuk mendapatkan konsekuensi eksternal. Ketika seseorang termotivasi secara intrinsik, tindakan mereka didorong oleh kesenangan atau tantangan, bukan oleh tekanan atau imbalan eksternal. Oleh karena itu, penting untuk penelitian ini untuk menganalisis motivasi intrinsik guna memahami pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Hamali (2018) menjelaskan bahwa Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan tingkat pendidikan yang diwajibkan oleh pemerintah bagi anak-anak di bawah umur untuk mencapai pendidikan yang baik dan bermoral. Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) adalah institusi yang didirikan dan dikelola oleh

pemerintah Indonesia dalam rangka memenuhi kebutuhan akan pendidikan di Indonesia.



Gambar Error! No text of specified style in document..1 Partisipasi Pendidikan Formal Peserta Didik SM/MA Tahun 2013-2023

Sumber : Badan Pusat Statistik(2025)

Gambar 1.1 di atas merupakan grafik yang menggambarkan partisipasi peserta didik dalam pendidikan formal pada tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) atau sederajat. Dari grafik tersebut, dapat diidentifikasi bahwa terdapat peningkatan jumlah siswa selama dekade terakhir. Hal ini mencerminkan bahwa pendidikan di Indonesia semakin berkembang seiring berjalannya waktu, dan perkembangan tersebut berimbang pada meningkatnya kebutuhan akan guru yang kompeten untuk memberikan kualitas pendidikan yang terbaik.

Namun, pertambahan jumlah siswa ini juga berdampak terhadap kinerja guru serta tingkat kepuasan guru dalam melaksanakan tugas. Perbedaan generasi yang terjadi, terutama antara Generasi Z (lahir antara tahun 1997-2012) dan

Generasi Alpha (lahir sejak tahun 2013 hingga saat ini), juga memberikan kontribusi terhadap dinamika ini. Di tengah kemajuan teknologi dan penggunaan telepon genggam, generasi yang lahir pada era ini cenderung menunjukkan perilaku yang berbeda. Anak-anak yang dibesarkan dalam periode ini telah menikmati kemajuan teknologi yang signifikan selama sepuluh tahun terakhir.

Akibatnya, pada tahun ajaran 2024/2025, muncul banyak kasus di Indonesia di mana guru menghadapi kesulitan dalam mendisiplinkan siswa karena kekhawatiran akan penyebaran momen tersebut melalui media sosial. Permasalahan ini dapat menjadi faktor psikologis yang berdampak negatif terhadap guru. Oleh karena itu, penulis merasa ter dorong untuk mengangkat judul penelitian berdasarkan permasalahan tersebut. Dalam penelitian ini, penulis akan menyelidiki secara mendalam faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh. Penelitian ini akan difokuskan pada bagaimana pimpinan sekolah menangani isu tersebut secara partisipatif, serta bagaimana hal ini memengaruhi keterikatan guru dan apakah terdapat faktor motivasi intrinsik yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan guru di tingkat SMA.

Tabel Error! No text of specified style in document..1 Wawancara Awal

No	Pertanyaan	Jawaban			Analisis kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
1	Apakah atasan bapak/ibuk menawarkan untuk mengungkapkan ide/saran kepada guru-guru?	Kepala sekolah biasanya pada awal semester selalu menawarkan kepada guru-guru agar mencurahkan ide-ide pada	Biasanya kepala sekolah selalu menawarkan kepada guru-guru agar mencurahkan ide-ide pada	Ya, Kepala sekolah kami selalu menanyakan kepada guru-guru pada saat rapat	Dapat disimpulkan bahwa terdapat bentuk partisipatif dalam kelompok guru di

No	Pertanyaan	Jawaban			Analisis kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
		program kebijakan kepada guru-guru	setiap rapat di awal semester		SMAN 4 Padang
2	Apakah atasan bapak/ibuk mendengarkan ide atau saran dari guru lainnya?	Ya, biasanya kepala sekolah jika sesuai dengan program maka akan coba untuk di simpan untuk kebijakan selanjutnya	Ya, biasanya kepala sekolah juga menanggapi ide yang disampaikan oleh guru	Iya, kepala sekolah cukup terbuka dengan masukan dari para guru. Kalau ada ide yang sesuai dengan program sekolah, biasanya akan dipertimbangkan untuk dijalankan di kebijakan berikutnya.	Dapat disimpulkan bahwa atasan kepala sekolah juga menerima ide dari guru
3	Apakah atasan bapak/ibuk menerapkan ide/saran yang berasal dari pada guru-guru?	Ibu kepala sekolah biasanya selalu menawarkan kepada guru untuk jika ada ide, dan kalau ada biasanya dilakukan evaluasi atau di simpan untuk kebijakan atau kegiatan lain	Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan ide dan sering kali mengajak diskusi sebelum mengambil keputusan. Setiap saran yang diberikan tidak langsung diterapkan begitu saja, tetapi dievaluasi terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan sekolah.	Kepala sekolah sering mengajak guru untuk berdiskusi dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide. Kalau ada usulan yang dinilai bermanfaat, biasanya akan dikaji dulu, lalu mungkin dijadikan bagian dari program sekolah ke depan.	Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah juga menerima dan menerapkan ide/saran dari guru
4	Apakah bapak/ibuk	Ya yang namanya	Tentu saja. Saya	Pastinya Mengajar itu	Dapat disimpulkan

No	Pertanyaan	Jawaban			Analisis kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
	merasa bersemangat saat bekerja?	bekerja menurut ibuk pribadi, sebagai guru menjadi tanggung jawab karena bertanggung jawab sebagai guru	menikmati prosesnya dan selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk siswa.	bukan sekadar pekerjaan buat saya, tapi sudah jadi bagian dari tanggung jawab. Setiap hari ada tantangan baru, dan itu justru bikin saya tetap semangat.	bahwa guru merasa terikat dengan semangat kerja
5	Apakah bapak/ibuk merasa tekun/mendalami pekerjaan bapak/ibuk?	Saya sudah merasa tekun dalam bidang saya karena sudah sesuai dengan tujuan dan ihklas dan bertanggung jawab dalam bertugas sebagai guru	Saya menjalankan profesi ini dengan sepenuh hati karena merasa ini adalah panggilan jiwa. Konsistensi dan ketekunan dalam mengajar menjadi bagian penting dalam tanggung jawab saya sebagai seorang guru..	Iya, saya sudah lama di bidang ini dan semakin ke sini makin merasa bahwa ini memang jalannya. Mengajar bukan sekadar mengisi kelas, tapi juga membangun karakter siswa, dan itu yang bikin saya terus mendalami profesi ini.	Dapat disimpulkan guru guru terikat dan mendalami pekerjaannya
6	Apakah bapak/ibuk merasa bangga dengan pekerjaan bapak/ibuk sekarang?	Ya saya sangat merasa bangga dengan profesi saya, karena saya enjoy menikmati saja	Ya, saya sangat bersyukur bisa menjalani profesi ini. Menjadi guru memberikan kepuasan tersendiri, karena bisa berkontribusi dalam membentuk generasi masa depan.	Tentu, saya bangga jadi guru. Setiap hari bisa berbagi ilmu, melihat siswa berkembang, itu hal yang sangat berharga buat saya.	Dapat disimpulkan menjadi guru adalah kebanggaan bagi mereka

No	Pertanyaan	Jawaban			Analisis kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
7	Apakah sebuah pencapaian menjadi penyemangat bapak/ibuk dalam bekerja?	Iya karna dalam melakukan sesuatu ada tujuan, jika tujuan tersebut sudah tercapai tentu merasa bersemangat. Dulu dari bukan siapa siapa tapi bisa menjadi seorang pendidik. Seorang guru juga seorang yang membentuk karakter.	Pencapaian dalam pekerjaan tentu menjadi sumber motivasi. Setiap keberhasilan, baik kecil maupun besar, memberikan semangat untuk terus berkembang dan berkontribusi lebih baik lagi.	Iya, pasti. Setiap keberhasilan, sekecil apa pun, itu bisa jadi motivasi. Misalnya, melihat siswa yang dulu kesulitan tapi akhirnya paham, atau berhasil membimbing mereka mencapai sesuatu, itu rasanya luar biasa.	Dapat di simpulkan pencapaian dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja
8	Apakah dengan diakuinya pencapaian bapak/ibuk oleh atasan ataupun guru lainnya membuat bapak/ibuk lebih bersemangat bekerja?	Tentu apalagi jika di apresiasi jika gagasan kita di akui, saat melakukan program sekolah tentu menjadi penyemangat kedepanya bekerja dan motivasi	Pengakuan atas usaha dan pencapaian tentu memberikan dorongan positif. Ketika ide atau kontribusi dihargai, saya merasa semakin termotivasi untuk berinovasi dan berperan lebih aktif dalam kegiatan sekolah.	Kalau usaha kita dihargai dan diapresiasi, tentu bikin makin semangat. Apalagi kalau ide atau program yang kita usulkan bisa benar-benar diterapkan di sekolah, itu jadi motivasi tersendiri buat terus berkarya.	Dapat di simpulkan bentuk pengakuan terhadap pencapaian dapat menjadi semangat kerja bagi guru
9	Apakah bapak/ibuk merasa bertanggungjawab atau	Pasti, karena ibuk harus bertanggung jawab jika	Ya, menyelesaikan tugas yang belum selesai, saya merasa perlu	Jelas, kalau ada tugas yang belum selesai, saya merasa segera	Dapat di simpulkan bahwa guru merasa bertanggung

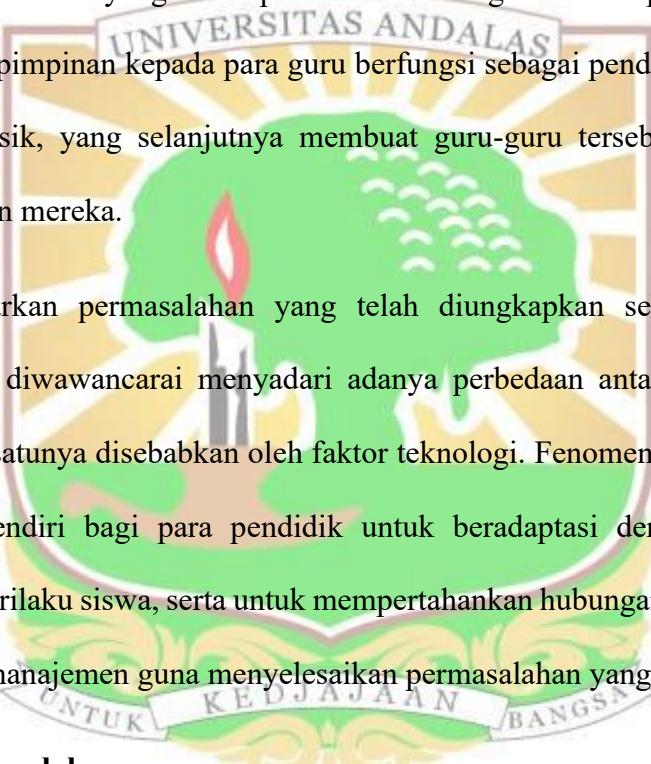
No	Pertanyaan	Jawaban			Analisis kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
	tergerak jika terdapat pekerjaan yang belum selesai?	di beri pekerjaan maka ibuk harus melaksanakan tugas yang di berikan	komitmen saya sebagai seorang pendidik. Jika ada pekerjaan yang belum selesai, saya akan berusaha menuntaskannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	menyelesaikannya. Sebagai guru, tanggung jawabnya bukan cuma mengajar, tapi juga memastikan semua tugas berjalan dengan baik.	jawab dalam mendidik siswa
10	Apakah bapak/ibuk suka/senang bekerja di Sman Padang?	Alhamdulillah saya merasa suka bekerja di sini	Saya merasa nyaman dan menikmati bekerja di SMAN 4 Padang. Suasana kerja dan juga dukungan teman kerja saya membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan.	Alhamdulillah, saya betah bekerja di sini. Lingkungan sekolahnya nyaman, teman-teman guru juga saling mendukung, jadi terasa menyenangkan.	Dapat disimpulkan terdapat kepuasan kerja bagi guru yang merasa senang
11	Apakah bapak/ibuk merasa puas dengan pekerjaan bapak/ibuk?	Saya juga merasa puas bekerja menjadi tenaga pendidik di sini karena menjadi sebuah kebanggaan juga bagi saya	Saya merasa puas dengan pekerjaan ini. saya sebagai guru. Bisa mengajar dan berinteraksi dengan siswa setiap hari adalah pengalaman yang sangat berharga.	Saya merasa puas dengan pekerjaan ini. Bisa berkontribusi di dunia pendidikan itu sesuatu yang saya syukuri.	Dapat disimpulkan terdapat kepuasan kerja dengan pekerjaan menjadi seorang guru
12	Apakah pendapat bapak/ibuk terhadap berita berita tentang	Menurut saya generasi sekarang banyak di	Perubahan zaman membawa tantangan tersendiri	Perkembangan zaman memang berpengaruh ke karakter siswa sekarang. Media	Dapat disimpulkan permasalahan pada generasi

No	Pertanyaan	Jawaban			Analisis kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
	siswa pada generasi sekarang yang sering melawan kepada gurunya dan segala bentuk hal yang serupa, apakah bapak/ibuk merasakannya sendiri secara pribadi? Dan apakah hal ini mempengaruhi bapak/ibuk dalam bekerja sebagai guru?	pengaruh oleh gadget dan media sosial. Dahulu jika di tegur oleh guru tentu kita langsung sadar. Di sini menjadi tantangan bagi kami sebagai guru. Jika terdapat siswa melawan atau negatif. Akan menjadi tantangan bagi guru untuk mendidik siswa	dalam dunia pendidikan. Pengaruh teknologi dan media sosial sangat kuat terhadap karakter siswa saat ini. Sebagai guru, kami harus mencari pendekatan yang lebih efektif dalam membimbing mereka, agar tetap memiliki sikap hormat dan tanggung jawab dalam belajar.	sosial dan teknologi bikin mereka punya cara berpikir yang berbeda. Dulu, kalau ditegur guru kita langsung sadar, sekarang butuh pendekatan yang lebih sabar. Tapi buat saya, ini bukan hambatan, justru tantangan buat terus mencari cara mendidik yang lebih efektif.	sekarang merupakan tantangan dan sebagai bentuk perkembangan bagi guru-guru

Sumber: Data Primer (2025)

Tabel 1.1 di atas menyajikan hasil wawancara terhadap objek penelitian yang dilakukan di SMAN 4 Padang. Ditemukan adanya praktik kepemimpinan partisipatif yang secara rutin dilakukan oleh para guru, khususnya pada awal semester dalam rapat perdana. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada para guru mencakup ide atau saran yang sejalan dengan program dan tujuan sekolah. Beberapa ide yang diusulkan oleh guru-guru tersebut telah diterima dan diimplementasikan dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dan para wakilnya.

Dari hasil wawancara dengan beberapa guru, terdapat adanya keterikatan kerja, di mana para guru merasa adanya amanah dalam melaksanakan tugas mereka dan menunjukkan sikap ikhlas serta tanggung jawab. Selain itu, mereka juga merasakan kebanggaan dalam menjalankan profesi sebagai seorang guru. Terdapat semangat yang kuat di kalangan guru yang diwawancara, terutama ketika mereka berhasil mencapai tujuan atau merasakan kepuasan setelah mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi di sekolah. Pengakuan atas pencapaian yang diberikan oleh pimpinan kepada para guru berfungsi sebagai pendorong dalam hal motivasi intrinsik, yang selanjutnya membuat guru-guru tersebut merasa puas dalam pekerjaan mereka.



Berdasarkan permasalahan yang telah diungkapkan sebelumnya, para pendidik yang diwawancara menyadari adanya perbedaan antar generasi yang muncul, salah satunya disebabkan oleh faktor teknologi. Fenomena ini merupakan tantangan tersendiri bagi para pendidik untuk beradaptasi dengan perubahan generasi dan perilaku siswa, serta untuk mempertahankan hubungan yang harmonis dengan pihak manajemen guna menyelesaikan permasalahan yang ada.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja guru di SMAN 4 Padang?

2. Bagaimanakah pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja guru di SMAN 4 Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja guru di SMAN 4 Padang?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, maka dipaparkan tujuan penelitian yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap guru di SMAN 4 Padang. Dengan demikian, baik pembaca maupun peneliti dapat mengetahui apakah dalam studi kasus ini terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap guru di SMAN 4 Padang. Oleh karena itu, pembaca dan peneliti dapat memahami apakah dalam studi kasus ini terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap guru di SMAN 4 Padang. Dengan demikian, baik pembaca maupun peneliti dapat mengetahui apakah dalam studi kasus ini terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Manfaat Penelitian

Setelah menguraikan permasalahan dan tujuan dari penelitian ini, manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber pembelajaran dalam melaksanakan riset di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait dengan faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja.
2. Penelitian ini dapat berfungsi sebagai sumber bacaan atau referensi bagi penelitian yang akan dilakukan di masa mendatang serta sebagai tambahan pengetahuan bagi pembaca mengenai permasalahan yang dihadapi di objek penelitian.
3. Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam upaya memahami tingkat kepuasan kerja guru di SMAN 4 Padang.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan secara eksklusif pada analisis pengaruh kepemimpinan partisipatif, keterikatan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja para guru di SMAN 4 Padang. Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain yang mungkin juga memiliki dampak, namun tidak diidentifikasi dalam penelitian ini. Sebagai tambahan, penelitian ini hanya menekankan satu objek studi sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk membangun sebuah teori yang bersifat universal. Dalam penelitian ini akan dijelaskan berbagai kebijakan partisipatif yang diimplementasikan oleh pemimpin, bentuk keterikatan kerja yang dirasakan oleh seluruh guru, serta bagaimana motivasi intrinsik mereka memengaruhi kepuasan kerja di SMAN 4 Padang.

Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman terhadap isi skripsi ini, penulis menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang penelitian yang berkaitan dengan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta ruang lingkup penelitian. Bab ini juga akan memberikan penjelasan mengenai sistematika penulisan yang bertujuan untuk memandu pembaca dalam memahami isi dokumen ini.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini akan menguraikan literatur yang relevan dengan topik penelitian. Selain itu, bab ini juga akan memuat kerangka penelitian serta model analisis yang menjadi landasan bagi pelaksanaan penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dibahas populasi yang dijadikan objek penelitian, teknik pengambilan data, jenis dan sumber data, skala pengukuran, definisi operasional, serta pengukuran variabel. Di samping itu, bab ini juga akan menjelaskan metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil dari proses distribusi kuesioner yang dilakukan dalam penelitian, deskripsi umum mengenai responden, serta analisis data yang digunakan untuk mendukung bukti dari hipotesis yang diajukan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilaksanakan, implikasi yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan yang dihadapi selama proses penelitian, serta rekomendasi yang dapat diajukan.

