

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan wadah bagi sekelompok orang untuk bekerja sama secara sistematis dalam rangka mencapai suatu tujuan. Organisasi tidak hanya mengacu pada bentuk lembaga (institusi) tetapi juga pengorganisasian (pengaturan) pada berbagai sumber daya yang tersedia. Pengorganisasian yang dilakukan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peran Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaku yang menjalankan roda organisasi. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku, dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya. Sumber daya merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. (Bukit, Malusa, dan Rahmat, 2017, hlm. 2)

Pesatnya perkembangan zaman menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang unggul dan kompeten sebagai upaya mewujudkan organisasi yang berdaya saing di era persaingan global. Berkaitan dengan hal tersebut, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pengembangan organisasi. Pentingnya sumber daya manusia bagi organisasi mengharuskan SDM untuk memiliki kinerja yang tinggi dalam mengelola aktivitas-aktivitas organisasi. Salah satu faktor penentu kinerja SDM adalah kepuasan kerja, seperti yang diungkapkan oleh Putu (2013) (dalam Paparang, Areros, dan Tatimu, 2021, hlm. 121) bahwa “kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.”

Robbins (2003) (dalam Indrasari, 2017, hlm. 39) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan ganjaran yang seharusnya diterima”. Pendapat Robbins mengacu pada kepuasan kerja timbul ketika ganjaran yang diterima sesuai dengan yang seharusnya. Kepuasan kerja tergantung pada apa yang seharusnya diterima baik itu harapan ataupun kebutuhan yang menurut individu harus diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Berbeda dengan Robbins, Davis dan New Strom (2008) (dalam Indrasari, 2017, hlm. 39)

mengungkapkan “kepuasan kerja merupakan senang atau tidak senang (*favorable and unfavorable*) seseorang yang berkenaan dengan pekerjaannya”. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan emosional seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika pegawai senang dalam melaksanakan pekerjaannya dapat diasumsikan bahwa individu tersebut merasa puas dan menunjukkan sikap yang positif, sebaliknya apabila individu merasa tidak puas atau tidak senang terhadap pekerjaannya maka akan timbul sikap negatif.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan konsep yang bersifat individual karena yang setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda, banyaknya aspek yang sesuai dengan karakteristik individu memungkinkan tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut lebih tinggi. Dalam implementasinya, pegawai seringkali menghadapi kondisi yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, hal tersebutlah yang menjadi faktor pemicu rendahnya kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja menurut Herzberg (1980) (dalam Indrasari, 2017, hlm. 45) adalah : 1) pencapaian prestasi (*achievement*); 2) pengakuan prestasi (*recognition for accomplishment*); 3) pekerjaan yang menantang (*challenging work*); 4) tanggung jawab yang bertambah (*increased responsibility*); dan 5) pertumbuhan serta pengembangan (*growth and development*).

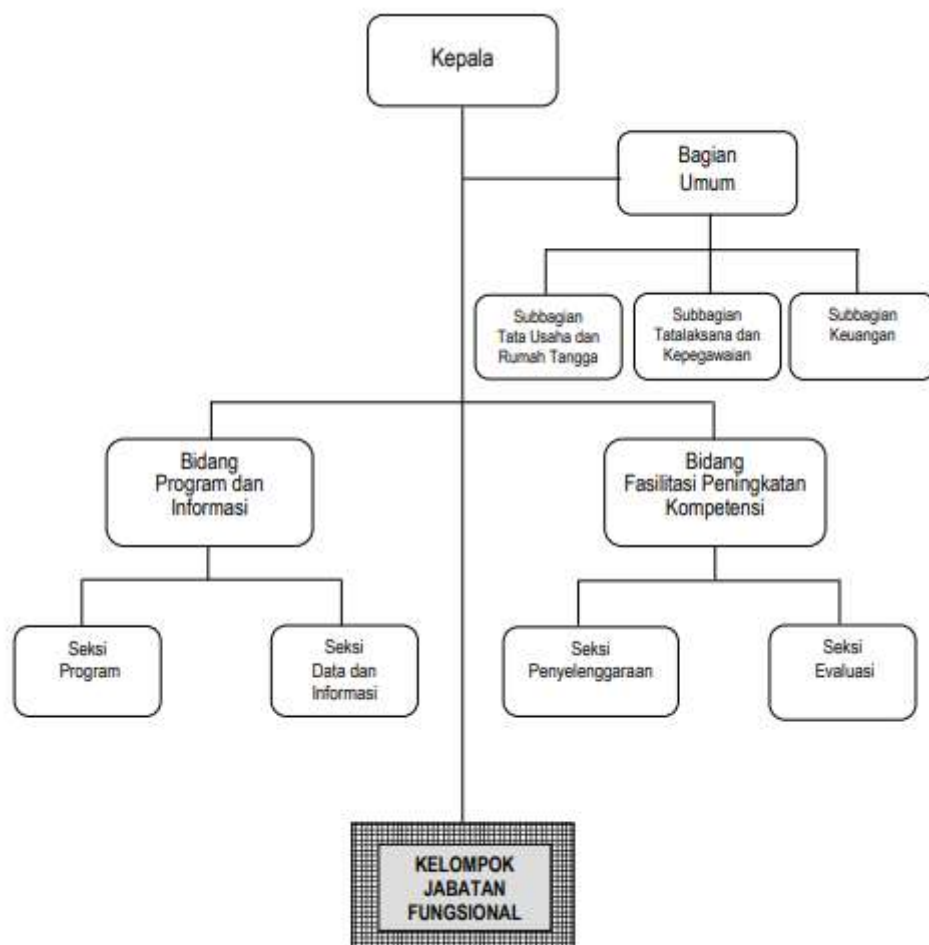
Bagi organisasi, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor berkembangnya organisasi. Kepuasan kerja pegawai berorientasi pada produktivitas organisasi sehingga penting bagi organisasi mengenali faktor-faktor kepuasan kerja. Adapun bagi pegawai kepuasan kerja akan menghasilkan sikap positif pada pekerjaannya serta optimal dalam melaksanakan setiap pekerjaan dan tanggung jawabnya karena terpenuhinya kebutuhan atau mendapatkan ganjaran yang sesuai dengan yang diharapkan. Pegawai merasa puas dengan pekerjaannya akan terhindar dari kemangkiran kerja, seperti yang diungkapkan oleh Handoko (dalam Gathut, 2018, hlm. 43) bahwa “pegawai tersebut biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan kadang-kadang memiliki prestasi kerja yang lebih baik daripada pegawai yang tidak memiliki kepuasan kerja”. Selain itu kepuasan kerja juga berimplikasi pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien, serta berorientasi pada pengembangan organisasi. Sebaliknya, ketika pegawai tidak puas dalam

bekerja maka membawa dampak negatif bagi organisasi, contohnya seperti penurunan moral kerja dan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Kajian terkait kepuasan kerja masih menjadi permasalahan bagi lembaga, termasuk pada Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat yang sedang dalam masa transformasi. Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat merupakan lembaga yang terbentuk dari gabungan tiga lembaga Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) yakni PPPPTK IPA, PPPPTK TK & PLB, dan PPPPTK PENJAS & BK. Sebelum bertransformasi, PPPPTK IPA merupakan lembaga yang melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan di bidang ilmu pengetahuan alam. PPPPTK TK & PLB adalah lembaga yang mengembangkan dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan taman kanak-kanak, pendidikan luar biasa dan inklusi. Adapun PPPPTK PENJAS & BK merupakan lembaga yang mengembangkan dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan di bidang pendidikan jasmani olahraga dan kesehatan, dan bimbingan konseling. Secara umum PPPPTK IPA, PPPPTK TK & PLB, dan PPPPTK PENJAS & BK berupaya membentuk pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional melalui peningkatan kompetensi yakni: 1) kompetensi pedagogik; 2) kompetensi kepribadian; 3) kompetensi sosial; dan 4) kompetensi profesional sesuai bidangnya masing-masing.

Transformasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat didasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kelola Kerja Balai Besar Guru Peggerak dan Balai Guru Penggerak. Pada Bab II Pasal 3, dijelaskan bahwa BBGP memiliki tugas untuk melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan guru, pendidik lainnya, tenaga kependidikan, calon kepala sekolah, kepala sekolah, calon pengawas sekolah, dan pengawas sekolah. Dapat dikatakan bahwa transformasi lembaga tidak merubah fungsi lembaga sebagai lembaga yang mengembangkan dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan. Namun disisi lain, transformasi lembaga mengakibatkan perubahan yang signifikan dalam beberapa aspek seperti struktur organisasi, program kerja, hingga lingkungan kerja.

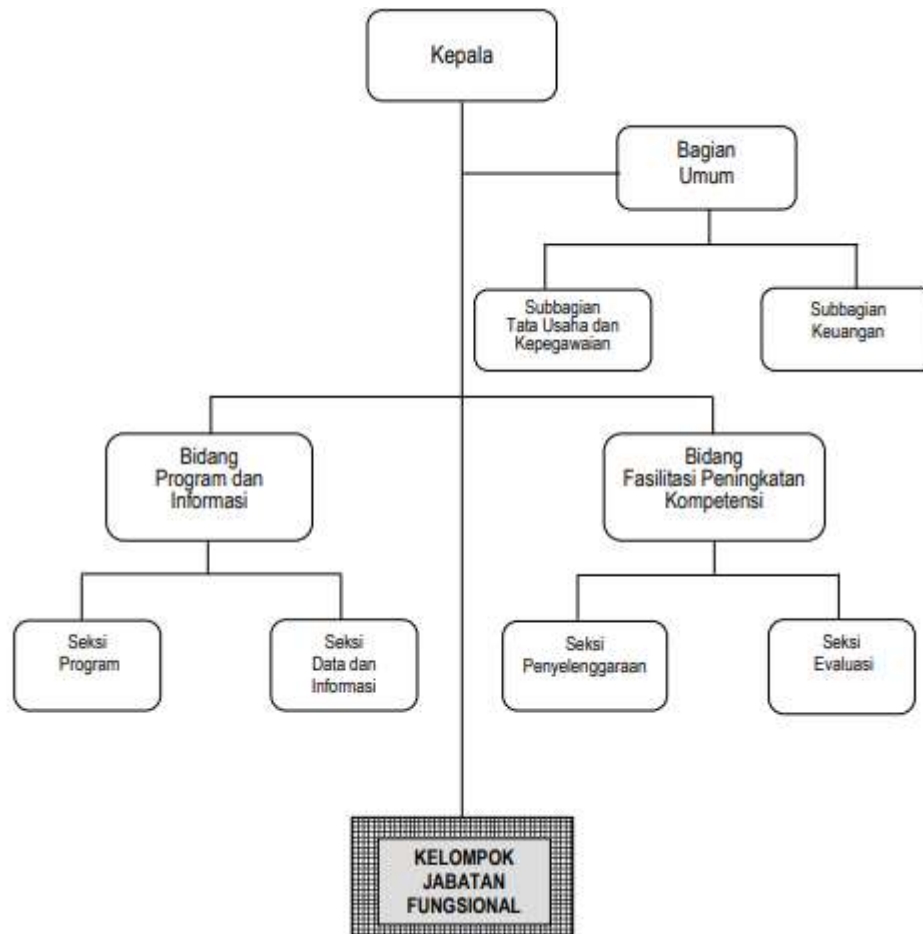
Transformasi lembaga mengakibatkan perubahan pada struktur organisasi. Awalnya Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) memiliki struktur organisasi yang terdiri atas: 1) kepala, 2) bagian umum (subbagian tata usaha dan rumah tangga, subbagian tatalaksana dan kepegawaian, dan subbagian keuangan), 3) Bidang program dan informasi (seksi program dan seksi data dan informasi), 4) bidang fasilitas peningkatan kompetensi (seksi penyelenggaraan dan seksi evaluasi) dan 5) kelompok jabatan fungsional. Adapun struktur tersebut dapat digambarkan seperti dibawah ini.



Gambar 1.1 Bagan Organisasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK)

Sumber: Permendiknas Nomor 8 Tahun 2007

Terdapat sedikit perbedaan pada struktur organisasi PPPPTK TK dan PLB, bagian umum hanya terdiri dari dua subbagian yaitu subbagian tata usaha dan kepegawaian dan subbagian keuangan. Struktur organisasi PPPPTK TK dan PLB dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.2 Bagan Organisasi Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Taman Kanak-kanak dan Pendidikan Luar Biasa (PPPPTK TK dan PLB)

Sumber: Permendiknas Nomor 8 Tahun 2007

Setelah lembaga bertransformasi jabatan struktural lembaga pun mengalami perombakan. BBGP dipimpin oleh satu orang kepala dibantu kepala bagian umum dan kelompok jabatan fungsional, sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 1.3 Struktur organisasi permendikbud No.14 Tahun 2022

Sumber: Rencana Strategis BBGP Provinsi Jawa Barat Tahun 2022-2024

Perubahan juga terjadi pada program kerja pegawai, meskipun fungsi lembaga masih dapat dikatakan sama yakni mengembangkan dan memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan, namun setelah lembaga bertransformasi program yang diprioritaskan adalah program kemendikbudristek yakni program guru penggerak dan program sekolah penggerak, bukan lagi program PPPPTK yang memfokuskan pada bidang programnya masing-masing seperti pendidikan ilmu pengetahuan alam, pendidikan taman kanak-kanak dan pendidikan luar biasa, pendidikan jasmani olahraga dan kesehatan, ataupun pendidikan bimbingan konseling.

Adapun dalam aspek lingkungan kerja, pegawai harus mampu beradaptasi baik dengan rekan kerja ataupun tempat kerja. Saat ini lokasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat berpusat di Jl. Diponegoro No. 12, Citarum, Kecamatan Bandung Wetan, Kota Bandung (*Eks* PPPPTK IPA) yang artinya banyak pegawai yang mengalami mutasi tempat kerja yang sebelumnya berasal dari Jl. Dr. Cipto No. 9, Pasir Kaliki, Kecamatan Cicendo, Kota Bandung (*Eks* PPPPTK TK dan PLB) dan Jl. Raya Parung No. 420, Pemagarsari, Parung, Bogor Regency (*Eks* PPPPTK Penjas dan BK).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada bulan Oktober 2022 transformasi lembaga turut mempengaruhi aspek perilaku organisasi, termasuk pada kepuasan

kerja pegawai seperti: 1) mutasi pegawai, mutasi mengakibatkan pegawai harus beradaptasi dengan lingkungan dan teman sejawat sehingga memerlukan waktu untuk membangun kerja sama yang proaktif; 2) budaya kerja yang berbeda, Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat merupakan gabungan dari tiga lembaga sehingga memiliki budaya kerja yang berbeda. Dalam hal ini setiap pegawai cenderung masih menggunakan budaya kerja-nya masing-masing sehingga membutuhkan waktu untuk beradaptasi dan membuat budaya kerja yang dapat diterima dan diimplementasikan oleh semua pegawai Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat; 3) belum ada pelatihan khusus bagi pegawai, sebagai lembaga yang baru bertransformasi pegawai dituntut untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan struktur dan program kerja yang baru, namun sejauh ini belum ada pelatihan khusus bagi pegawai yang menunjang efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Hal ini berimplikasi pada kinerja pegawai yang belum optimal dalam melaksanakan program lembaga, seperti kurang cakupannya panitia lokakarya dalam melaksanakan program di lapangan sehingga sarana dan prasarana peserta belum sepenuhnya terakomodasi; 4) perubahan jabatan, beberapa pegawai merasa kurang puas karena awalnya menempati jabatan tertentu namun setelah lembaga bertransformasi tidak lagi menempati jabatan struktural; 5) *overload* pekerjaan, pegawai sibuk melaksanakan program di akhir tahun sehingga menyita waktu libur/cuti; 6) kurangnya arahan terkait tugas pokok dan fungsi setiap pegawai sehingga penyelesaian pekerjaan kurang optimal; 6) terjadi keterlambatan pemberian gaji dan tunjangan kepada karyawan di awal transformasi. Faktor gaji yang tidak memuaskan memang ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, namun ada pula fakta yang menyimpulkan bahwa gaji yang besar pun tidak sepenuhnya dapat memuaskan pegawai. (Oktafia, 2016, hlm. 75).

Peneliti mengasumsikan bahwa fenomena kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat perlu dianalisis sebagai upaya mewujudkan peningkatan kinerja BBGP Provinsi Jawa Barat sebagai lembaga yang baru bertransformasi. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Pada Transformasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat".

1.2 Batasan dan Rumusan Masalah

1.2.1 Batasan Masalah

Batasan masalah digunakan agar peneliti terhindar dari pelebaran pokok permasalahan sehingga penelitian lebih terarah. Batasan masalah menentukan ruang lingkup pokok pembahasan agar lebih rinci dan mendalam. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

a. **Batasan Konseptual**

Batasan konseptual merupakan konsep yang hendak diteliti dan digali. Adapun batasan konseptual penelitian ini mengenai konsep kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, serta strategi lembaga dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

b. **Batasan Kontekstual**

Secara kontekstual penelitian mengenai kepuasan kerja dilaksanakan di lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) tepatnya di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat. Penelitian yang dilakukan di BBGP Provinsi Jawa Barat didasarkan asumsi bahwa lembaga tersebut relevan dengan bidang kajian Administrasi Pendidikan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana kepuasan kerja pegawai pada transformasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat?
- b. Faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat?
- c. Bagaimana strategi peningkatan kepuasan kerja pegawai pada transformasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini terbagi menjadi dua yakni tujuan umum dan tujuan khusus.

1.3.1 Tujuan Umum

Diketahuinya kepuasan kerja pegawai pada transformasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus penelitian kepuasan kerja pegawai ini dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Terdeskripsikannya kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.
- b. Terdeskripsikannya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.
- c. Terdeskripsikannya strategi kepuasan kerja pegawai pada masa transformasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Teoritis

Memperkaya kajian Administrasi Pendidikan terkait perilaku organisasi khususnya pada konsep-konsep kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang relevan bagi penelitian selanjutnya.

1.4.2 Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Bagi Lembaga
Menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebagai upaya optimalisasi kinerja agar dapat memberikan pelayanan yang bermutu bagi pendidik atau tenaga kependidikan.
- b. Bagi Peneliti
Menambah kajian dan wawasan terkait kepuasan kerja dan implementasinya pada lembaga pendidikan dan pelatihan.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Struktur organisasi skripsi bertujuan untuk memberikan gambaran umum terhadap isi dari setiap bab. Struktur organisasi skripsi berisi urutan penulisan yang dijabarkan secara sistematis mulai dari bab I sampai bab V. Adapun struktur organisasi skripsi pada penelitian ini yaitu:

- BAB I** : Bab ini merupakan pendahuluan yang membahas latar belakang penelitian, batasan masalah dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi skripsi.
- BAB II** : Bab ini merupakan kajian pustaka yang membahas konsep-konsep dan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, seperti teori kepuasan kerja, definisi kepuasan kerja, dimensi kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, strategi peningkatan kepuasan kerja, dan dampak kepuasan kerja.
- BAB III** : Bab ini merupakan metode penelitian yang membahas secara rinci metode yang digunakan dalam penelitian, mulai dari desain penelitian, partisipan atau tempat penelitian, pengumpulan data, hingga analisis data. Adapun metode yang digunakan yakni metode penelitian kualitatif.
- BAB IV** : Bab ini merupakan temuan dan pembahasan yang membahas hasil pengolahan data serta analisis data berdasarkan data-data yang didapatkan oleh peneliti. Data yang disajikan mendalam dan bersifat kredibel sesuai dengan fakta di lapangan.
- BAB V** : Bab ini merupakan simpulan, implikasi, dan rekomendasi yang menyajikan penafsiran peneliti terhadap hasil temuan penelitian sekaligus menyarankan atau merekomendasikan hal-hal untuk perbaikan ataupun peningkatan aspek yang diteliti.