

PENGARUH BUDAYA KERJA DALAM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH DAERAH HULU PERAK

Nor Aroma Abu Bakar

International College Murni College, Nilai Negeri Sembilan
princessnoura72@yahoo.com

Khairul Zaidy Mansor

International College Murni College, Nilai Negeri Sembilan
khairul.mansor@moe.gov.my

Nor Zorrene Zokarphy

International College Murni College, Nilai Negeri Sembilan
neni9976@gmail.com

Abstrak

Satu kajian kuantitatif yang bertujuan untuk melihat tahap kepuasan kerja guru dan hubungannya dengan budaya kerja yang praktis di Sekolah-sekolah Menengah. Seramai 305 guru yang bertugas di Sekolah Menengah di Daerah Hulu Kinta telah terlibat di dalam kajian ini. Borang soal selidik berkaitan kepuasan kerja guru digunakan bagi mengumpul data yang dikehendaki dan dianalisis dengan bantuan *Statistical Program for Science Social (SPSS)* versi 23.0. Hasil kajian mendapati tahap kepuasan kerja guru adalah berada di tahap yang sederhana dengan skor min antara ± 3.34 hingga ± 4.27 . Kajian ini juga menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara variabel gender dan umur ($F = 2.735$, $p = 0.044$), tahap pendidikan ($F = 2.679$, $p = 0.047$) sementara faktor status pernikahan ($t = -.856$ dan nilai $p = 0.392$) dan pengalaman kerja ($F = 2.014$; $p = 0.112$) pula tidak menunjukkan perbezaan dalam kepuasan kerja guru. Namun begitu kajian ini merumuskan bahwa tidak terdapat perbezaan antara band sekolah dengan budaya kerja dalam kalangan guru yang bertugas di Sekolah Menengah di Daerah Hulu Kinta Perak kecuali dalam aspek 'corak komunikasi' dengan nilai $p = .022$. Kajian ini mendapati faktor budaya kerja dalam aspek 'pengawalan' dan aspek 'inovasi' serta 'mengambil risiko' merupakan peramal budaya kerja paling signifikan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru sampel kajian ini. Oleh yang demikian beberapa cadangan telah disarankan seperti kesadaran pihak pengurusan untuk memperbaiki amalan budaya kerja yang lebih positif, intervensi meningkatkan motivasi dan kebajikan para guru. Peranan murid, ibu bapa dan masyarakat juga penting sebagai satu usaha dalam membantu pihak sekolah mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi seterusnya membantu kecemerlangan akademik murid dan kejayaan sekolah.

Kata Kunci: budaya kerja, organisasi, kepuasan kerja guru

PENDAHULUAN

Budaya kerja juga dikatakan memainkan peran yang sangat identik dengan hasil dari sesuatu yang melayani atau produk dari suatu organisasi (McLaughlin, 2018). Pendekatan, desain, dan implementasi budaya kerja yang realistik oleh atasan dapat memastikan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh karyawan (Balay & pek, 2010). Budaya sekolah yang positif harus digunakan sebagai alat penting untuk menghasilkan lingkungan yang peduli, mencapai tujuan sekolah dan meningkatkan prestasi siswa (Saani, Opore & Yarquah, 2014) dan mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi di antara para guru (Ismail, Ab Hamid & Badlishah, 2021).

Menurut Hassan & Wahab (2017), penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa salah satu faktor penghambat prestasi sekolah adalah budaya sekolah. Fakta ini menunjukkan bahwa budaya sekolah merupakan domain penting dalam reformasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan negara. Aspek yang membedakan suatu lembaga pendidikan seperti sekolah adalah unsur budaya sekolah yang dikatakan menentukan efektifitas sekolah. Budaya dibentuk oleharganya, sehingga budaya dapat berubah dan individu yang berpengaruh untuk membentuk budaya sekolah adalah kepemimpinan sekolah itu sendiri (Saani, Opare & Yarquah, 2014).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) di bawah PPPM 2013-2025 (MOE, 2013) merekomendasikan bahwa sekolah memiliki iklim dan budaya yang sesuai untuk memungkinkan proses belajar mengajar berlangsung dengan sempurna. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa budaya sekolah merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku guru dalam suatu organisasi dan meningkatkan komitmen guru dan kepuasan kerja (Saani, Opare & Yarquah, 2014) juga berpendapat bahwa budaya kerja akan lebih positif serta meningkatkan motivasi kerja setiap warga negara. Hasil penelitian (Machwati & Wibowo, 2015) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kreativitas dan inovasi guru dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pula hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan insentif yang diberikan. Mohamad & Nik Yaacob (2013) dalam studi mereka tentang kesan budaya organisasi di tempat kerja menemukan bahwa kepuasan kerja guru di lembaga pendidikan menunjukkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Masalah Studi

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja guru berdasarkan pengubah demografis jenis kelamin, tingkat pendidikan tertinggi, usia dan pengalaman guru?
2. Apakah ada perbedaan budaya kerja dalam hal band sekolah?
3. Apakah ada hubungan antara budaya kerja dengan kepuasan kerja guru?
4. Apa faktor budaya kerja yang merupakan prediktor paling signifikan dari kepuasan kerja di kalangan guru?

Tinjauan Pustaka

Ada berbagai definisi kepuasan kerja dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja di kalangan guru sekolah seperti budaya kerja, supervisi, gaya kepemimpinan, gaya komunikasi dan kelincahan emosional guru. Menurut Rosli & Ibrahim (2021), kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau positif sebagai hasil dari pengalaman kerja dan perasaan ini muncul melalui persepsi setiap pekerja yang menggambarkan nilai-nilai sebenarnya dari pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan Khun-inkeeree, Yaakob, WanHanafi, Yusof & Omar-Fauzee (2021) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja melibatkan interaksi antara pekerja dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja tidak ada jika tidak ada interaksi antara pekerja dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Penelitian Hassan dan Adnan (2011) menegaskan bahwa di antara faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru disebabkan oleh gaya kepemimpinan Ketua atau Guru Besar. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh profesor memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru dan bahwa guru lebih puas bekerja dengan administrator sekolah yang mempraktikkan dan tipe gaya kepemimpinan instrumental dibandingkan dengan kepemimpinan yang demokratis, otokratis dan berorientasi pada kesuksesan. gaya.

Isu kepuasan kerja tidak hanya membelenggu guru di Malaysia, tapi juga di mancanegara. Misalnya, dalam penelitian Lalu Suparman & Alamsyah (2017), mereka setuju bahwa guru di Wilayah Timur Amerika Serikat menemukan bahwa hampir 50% dari responden penelitian menyatakan bahwa mereka akan berganti pekerjaan jika diberi pekerjaan lain. Menurut temuan penelitian, alasan utama adalah karena terlalu banyak waktu yang dibutuhkan untuk pekerjaan pekerjaan, gaji yang tidak memuaskan, dan tidak mendapatkan kerja sama dari rekan kerja mereka. Sedangkan Ismail, Ab Hamid

& Badlishah (2001) juga mengemukakan beberapa pandangan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti kondisi kerja yang tidak menentu, tidak adanya hubungan yang erat antara pekerja, supervisor atau pimpinan yang kurang mengesankan. Ia juga menyatakan bahwa terbatasnya kesempatan untuk promosi juga menjadi salah satu faktor pendukung dalam hal ini.

Kesan ketidakpuasan kerja seorang guru sedikit banyak akan berdampak pada siswa, sekolah dan guru sendiri. Implikasi negatif akan berlaku sebagai akibat atau kesan ketidakpuasan kerja di kalangan pekerja khususnya guru, sehingga dapat tercipta tekanan (Khun-inkeeree, Yaakob, WanHanafi, Yusof & Omar-Fauzee, 2021). Kesan tekanan berlebihan yang dialami juga akan berdampak pada kesehatan emosional, fisik dan psikometrik guru dan pada akhirnya membuat keputusan untuk berhenti atau menjadikan profesi perguruan tinggi sebagai pilihan terakhir (Balay & pek, 2010). Studi Ingersoll (2001) juga menunjukkan bahwa beberapa guru memang mengalami perasaan depresi dan telah memikirkan atau membuat keputusan untuk berhenti atau pensiun sebelum mencapai usia yang tepat.

Tinjauan Pustaka terkait budaya kerja dan kepuasan kerja

Penelitian Bakar, Jaafar & Md Isa (2011) bertujuan untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Analisis keputusan menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional kepala sekolah di SMKA dan SMK. Namun dari hasil uji-t, nilai minimum kepuasan kerja guru di SMKA adalah 3,72 sedangkan di SMK adalah 3,35. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja guru SMKA tergolong tinggi dan sedang di SMK. Demikian pula, tidak ada perbedaan yang signifikan dalam semua subskala gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional kecuali antara SMKA dan SMK. Analisis regresi berganda juga menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan tidak ada prediktor terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru baik di SMKA maupun SMK. Namun, modifikator independen di SMKA memiliki pengaruh yang lebih tinggi daripada di SMK. Secara keseluruhan, semua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK dan SMK.

Dalam penelitian lain, Tamrin & Abdol Raop (2015) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja agen Yayasan Pengembangan Keluarga Darul Takzim (YPKDT) di Nusajaya, Johor Bahru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja pada antek YPKDT di Nusajaya, Johor Bahru. Akhirnya, pengulas setuju bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi pekerja untuk menunjukkan kinerja yang baik.

Ada juga penelitian terkait budaya kerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja di kalangan guru sekolah yang dijalankan di luar negeri. Diantaranya adalah penelitian yang ditulis oleh Rawashdeh, Al-saireh & Obeidat (2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada sekolah di Bandar Bastak. Penelitian deskriptif ini dilakukan terhadap 371 guru dengan menggunakan metode pertanyaan penelitian oleh Stephen Robbins. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan guru jelas menunjukkan korelasi yang kuat dengan budaya organisasi yang dipraktikkan di sekolah jika hasil analisis menunjukkan $r = 0,52$ ketika nilai $p < 0,01$.

Raj, Uniyal dan Deepti (2016) mengambil sebanyak 300 guru dari sekolah menengah di Wilayah Dehradun dengan tujuan untuk membandingkan kelincahan emosional para guru dengan kepuasan kerja mereka. Untuk alasan ini, Inventarisasi Kecerdasan Emosional Guru 'dikembangkan oleh Dr. Shubhra Mangal dan Kuesioner Kepuasan Kerja Guru' oleh Pramod Kumar dan Mutha (1974) dalam Rajkumari (2017). Hasil penelitian menemukan bahwa guru perempuan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada guru laki-laki dan guru yang bekerja di pedesaan menunjukkan kecerdasan emosional yang lebih tinggi. Di akhir penelitian, reviewer menyarankan beberapa pendekatan yang harus dilakukan oleh manajemen seperti seminar, workshop, sesi konseling

dan lain-lain sebagai meditasi untuk membantu guru mencapai kelincahan emosional dan meningkatkan kepuasan kerja.

Sari & Riana (2018) telah menyeleksi sebanyak 102 guru, 8 di antaranya berasal dari Sekolah Menengah Atas Negeri (SMUN) sedangkan 15 dari Sekolah Menengah Atas Negeri (SMUN) bertujuan untuk melihat hubungan antara konsep kemandirian guru dengan pekerjaan, kepuasan. Hasil penelitiannya juga membuktikan bahwa konsep kemandirian guru juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di lokasi penelitian. Sementara itu, penelitian Tafqihan dan Suryanto (2014) menemukan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja 262 guru matematika pada sekolah di Kabupaten Ponorogo.

Namun, Machwati & Wibowo (2015) juga agak berbeda jika penelitian yang dilakukan oleh mereka bertujuan untuk melihat pengaruh budaya kerja guru, komitmen guru dan motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi sekolah dasar di Kecamatan Keenggungan Kabupaten Brebes. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah: (1) 6,25% sekolah memiliki iklim organisasi sangat baik; (2) 18,75% sekolah memiliki organisasi yang baik iklim; (3) 33,33% kategori baik; (4) 37,50% dalam kategori buruk; dan (5) 4,17% sekolah memiliki kategori buruk. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja guru, komitmen guru dan motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi sekolah.

Sehubungan dengan pembahasan teori kepuasan kerja serta beberapa studi literatur terkait budaya kerja dan hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja; jelas menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu sekolah dan dampaknya tidak hanya terhadap prestasi guru, tetapi juga pengaruhnya terhadap prestasi belajar dan prestasi akademik siswa. Selain itu, tinjauan pustaka yang dibahas juga secara singkat menegaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Ini termasuk faktor-faktor seperti budaya sekolah, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, stres di tempat kerja, kecerdasan emosional guru, kompetensi guru dan gaya komunikasi yang dipraktikkan di sekolah. Namun untuk penelitian ini peneliti hanya memfokuskan pada faktor budaya kerja selain variabel bebas yaitu demografi guru di lokasi penelitian yang dipilih untuk mengetahui prediktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di Wilayah Hulu Perak.

METODE

Desain dan lokasi penelitian

Desain penelitian yang dipilih adalah desain kuantitatif non eksperimental dengan tipe *review*. Penelitian ini telah dilakukan di dua belas SMK di Wilayah Hulu Perak. Semua sekolah menengah ini terletak di Wilayah Perak Atas. Lokasi penelitian ini adalah sekolah kerajaan di bawah binaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Wilayah Hulu Perak. Sekolah-sekolah ini juga terletak di daerah luar kota yang infrastrukturnya agak kurang dan jumlah guru dan siswanya sedikit dibandingkan dengan sekolah menengah di daerah kota.

Populasi dan teknik pengiriman

Untuk penelitian kepuasan kerja ini, pemilihan sampel menggunakan teknik pereduksi multiplisitas tipe *simple random* yaitu. responden yang terlibat diambil rawak dari 12 SMA di Wilayah Hulu Perak berdasarkan daftar nama guru dari nomor 1 sampai dengan nomor 30.

Instrumen studi

Dalam penelitian ini penelaah menggunakan metode pertanyaan investigasi yang terbagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu Bagian A terkait Informasi Kependudukan, Bagian B terkait budaya kerja di mana butir pertanyaan selidik diadaptasi dari Teori Stephen Robbins Budaya organisasi. Ada

tiga puluh enam (36) item yang mencakup sembilan (9) faktor budaya kerja. Responden hanya perlu memilih skor yang paling mendekati dan sesuai dengan praktik kerja yang dilakukan di sekolahnya masing-masing. Bagian ini bertujuan untuk mengidentifikasi budaya kerja yang dipraktikkan berdasarkan 9 faktor yang dikemukakan oleh Stephen Robbins dan hubungannya dengan tahap kepuasan kerja guru di lokasi penelitian. Sedangkan Bagian C juga berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki tujuh puluh dua (72) item yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja guru berdasarkan dua faktor utama yaitu faktor kebersihan (gaji, supervisi, mitra kerja dan pekerjaan saat ini). kondisi) dan faktor motivasi (promosi). Semua item di bagian C ini diadaptasi dari kuesioner Job Descriptive Index (JDI) yang juga telah digunakan oleh pengulas Woo Yoke Ling (2007). Bentuk pertanyaan ini telah diedarkan dengan sendirinya dengan bantuan guru sekolah dengan senang hati kepada 350 responden penelitian teratas.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini *reviewer* akan menganalisis kedua jenis statistik yaitu statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian ini yaitu berupa frekuensi, unifikasi dan min sedangkan statistik inferensi juga akan digunakan untuk menguji hipotesis jenis *Correlation Multiplier* yaitu Pearson R untuk melihat hubungan antara budaya kerja dengan tahap kepuasan kerja dan hubungannya. Uji *one-thing* ANOVA dan uji t-t juga digunakan untuk melihat perbedaan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi dan juga perbedaan antara budaya kerja dan band sekolah dalam penelitian ini. Data dianalisis menggunakan program statistik untuk ilmu-ilmu sosial (SPSS) versi 25.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keputusan Belajar

Penyelidikan itu melibatkan guru-guru yang bertugas di 12 sekolah menengah di Hulu Perak. Sebanyak 305 dari 350 barang yang beredar telah dipulangkan dan diisi lengkap. Analisis menunjukkan bahwa total 32,1% (89 orang) guru laki-laki dan 67,9% (207 orang) guru perempuan telah ambil bagian. Jumlahnya sebanyak 305 guru yang dijadikan sampel penelitian seperti terlihat pada Tabel 1.

Analisis data deskriptif

Tabel 1. Frekuensi taburan dan persentase profil responden

VARIABEL	Sekolah Menengah Daerah Hulu Perak	
GENDER (N=305)	Frekuensi (N)	Peratus (%)
Lelaki	98	32.1
Perempuan	207	67.9
UMUR	Frekuensi	Peratus
<30 tahun	40	13.1
31-40 tahun	148	48.5
41-50 tahun	90	29.5
>50 tahun	27	8.9
PENDIDIKAN TERTINGGI	Frekuensi	Peratus
Phd	1	0.3
Sarjana	46	15.1
Sarjana Muda	255	83.6
Diploma dan ke bawah	3	1.0
TEMPOH PENGALAMAN MENGAJAR	Frekuensi	Peratus
<5 tahun	37	12.1
6-15 tahun	150	49.2
16-25 tahun	96	31.5
>25 tahun	22	7.2

BAND SEKOLAH	Frekuensi	Peratus
1-2	0	0
3-4	71	23.3
5	181	59.3
6	53	17.4

Tabel 2 menemukan bahwa sebagian besar guru yang bertugas di sekolah studi adalah guru berusia antara 31 dan 40 (48,5%), berstatus menikah (89,2%), pemegang ijazah sarjana (83,6%) dan memiliki pengalaman mengajar selama 6 tahun. sampai 15 tahun (49,2%) dan bertugas di sekolah dengan standar band 5 (59,3%).

Tabel 2. Skor Min dan Sisir Terampil Setiap Sub skala Budaya Kerja

ASPEK-ASPEK	N	M	SP	TAHAP
Inovasi dan Mengambil Risiko	305	3.61	2.17	Tahap Sederhana
Kepimpinan	305	3.88	1.94	Tahap Sederhana
Integrasi	305	5.38	1.86	Tahap Tinggi
Sokongan Pengurusan	305	5.48	2.31	Tahap Tinggi
Pengawalan	305	5.11	2.28	Tahap Tinggi
identitas	305	4.83	2.23	Tahap Tinggi
Sistem ganjaran	305	4.73	2.56	Tahap Tinggi
Kompromi dan konflik	305	3.67	2.60	Tahap Sederhana
Corak Komunikasi	305	3.54	2.27	Tahap Sederhana

Tabel 2 mendapati aspek integritas (skor min=5.38; SP=1.86), sokongan pengurusan (min=5.48; SP=2.31), pengawalan (min=5.11; SP=2.28), identitas (min=4.83; SP=2.23) dan sistem ganjaran (min=4.73; SP=2.56) merupakan aspek yang berada pada tahap tinggi berbanding aspek inovasi dan mengambil risiko (min=3.61; SP=2.17), kepimpinan (min=3.88; SP=1.94), kompromi dan konflik (min=3.67; SP=2.60) serta corak komunikasi (min=3.54; SP=2.27) yang hanya tahap sederhana. Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati aspek sokongan pengurusan dengan skor min ialah 5.48 adalah lebih tinggi berbanding aspek integritas (skor min=5.38) dan aspek pengawalan (skor min=5.11)

Manakala tabel 3 pula adalah dapatan yang menunjukkan taburan skor min bagi setiap variabel dimensi pekerjaan. Analisis membuktikan bahwa secara umumnya tahap kepuasan guru di sekolah kajian adalah pada tahap sederhana. Didapati dimensi pekerjaan menunjukkan skor min=4.27; SP=7.59, dimensi gaji pula memperoleh skor min=3.45; SP=6.76 dan dimensi penyelia dan cara penyeliaan pula ialah min=3.34; SP=10.87. Sementara itu skor min bagi dimensi rekan sekerja pula ialah 3.52; SP=11.92 sebaliknya dimensi terakhir yaitu dimensi kenaikan pangkat pula mendapat skor min=5.35; SP=5.35. Walau bagaimanapun kajian ini membuktikan bahwa tahap kepuasan kerja berkaitan dimensi pekerjaan sekarang adalah yang paling tinggi dengan skor min= 4.27 berbanding dimensi rekan sekerja yang hanya memperoleh skor min=3.52 yaitu skor min kedua tinggi dan tahap kepuasan kerja yang paling rendah ialah berkaitan dengan dimensi penyelia dan cara penyeliaan (min=3.34).

Tabel 3. Nilai Rata-Rata dan Standar Deviasi Setiap Dimensi Pekerjaan

DIMENSI PEKERJAAN	N	M	SP	TAHAP
Pekerjaan sekarang	305	4.27	7.59	Tahap tinggi
Gaji sekarang	305	3.45	6.76	Tahap sederhana
Penyelia dan cara penyeliaan	305	3.34	10.87	Tahap sederhana
Rekan sekerja	305	3.52	11.92	Tahap sederhana
Kenaikan pangkat	305	3.42	5.35	Tahap Sederhana

Analisis data inferensi

Bagi aspek gender, kajian mendapati nilai skor min antara lelaki dan perempuan diperoleh dengan nilai $t = -.596$ dan nilai $p = 0.010$ yang lebih kecil daripada aras keyakinan ($p = 0.05$). Oleh yang demikian kajian ini merumuskan bahwa terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara gender yaitu

guru lelaki mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding guru wanita di sekolah kajian seperti di tabel 4 dan table 5.

Tabel 4. Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Gender

Aspek demografi	Kumpulan	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Gender	Lelaki	98	3.43	.97	-.596	0.010
	Perempuan	207	2.78	.98		

Bagi aspek umur pula, analisis menggunakan ANOVA satu hala menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja yaitu terdapat perbezaan skor min yang signifikan dari aspek umur pada nilai $F = 2.735$, $p = 0.044$ antara guru-guru di lokasi kajian. Oleh yang demikian, kajian ini merumuskan bahwa tahap kepuasan kerja guru adalah berbeza dalam aspek umur mereka (lihat table 4.6).

Tabel 5: Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Umur

Variabel tidak bersandar	Sumber variasi	JKD	<i>df</i>	MKD	<i>F</i>	<i>p</i>
Umur	Antara kumpulan	11722.131	3	3907.377	2.735	.044
	Dalam kumpulan	430014.558	302	1428.620		
	Jumlah	441736.689	305			

Analisis dengan menggunakan ANOVA satu hal menunjukkan bahwa terdapat perbezaan tingkat kepuasan kerja pada aspek jenjang pendidikan antar guru yaitu terdapat perbezaan nilai minimal yang signifikan pada nilai $F = 2,679$, $p = 0,047$. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan bahwa tahapan kepuasan kerja guru berbeza ditinjau dari tahapan pendidikan yang dimiliki setiap guru (lihat Tabel 6).

Tabel 6. Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Tahap Pendidikan

Variabel tidak bersandar	Sumber variasi	JKD	<i>df</i>	MKD	<i>F</i>	<i>p</i>
Tahap pendidikan	Antara kumpulan	11489.425	3	3829.808	2.679	.047
	Dalam kumpulan	430247.263	302	1429.393		
	Jumlah	441736.689	305			

Aspek yang terakhir ialah aspek pengalaman kerja. Analisis dengan menggunakan ANOVA satu hala juga mendapati tidak terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara guru-guru di lokasi kajian dalam aspek pengalaman kerja yaitu skor min adalah pada nilai $F = 2.014$; $p = 0.112$ yaitu lebih besar daripada $p = 0.05$. Maka kajian ini merumuskan bahwa pengalaman kerja guru tidak memainkan peranan dalam menentukan tahap kepuasan kerja guru di kajian ini. Maka tahap kepuasan kerja guru adalah sama ada guru tersebut sudah lama berkhidmat atau yang baru berkhidmat di sekolah kajian (rujuk Tabel 7).

Tabel 7. Tahap Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman kerja

Variable tidak bersandar	Sumber variasi	JKD	<i>df</i>	MKD	<i>F</i>	<i>p</i>
Pengalaman kerja	Antara kumpulan	8692.251	3	2897.417	2.014	.112
	Dalam kumpulan	433044.437	302	1438.686		
	Jumlah	441736.689	305			

Hasil *one way* ANOVA pada Tabel i menunjukkan bahwa tidak terdapat perbezaan rerata skor yang signifikan dari aspek inovasi dan pengambilan risiko dengan nilai $F = 1,013$, $p = 0,435$ ($p > 0,05$) antara guru yang bekerja di sekolah band 3,4 dan 5 maupun band 6. Demikian pula aspek kepemimpinan juga menunjukkan bahwa tidak ada perbezaan nilai rata-rata yang signifikan pada $F = 0,950$, $p = 0,493$ ($p > 0,05$) berdasarkan band sekolah. Aspek integritas juga tidak signifikan dengan

nilai $F = 0,650$, $p = 0,753$ ($p > 0,05$) pada guru yang bekerja di sekolah pada kategori band 3, 4, 5 dan band 6.

Hasil analisis juga mendapati aspek sokongan pengurusan juga memperoleh skor min guru-guru yang bertugas di sekolah band 3, 4, 5 dan 6 adalah tidak signifikan dengan nilai $F = 1,379$, $p = .175$ ($p > 0,05$). Hasil keputusan yang sama dengan aspek pengawalan yaitu kajian mendapati skor min juga tidak mempunyai signifikan pada nilai $F = 1,159$, $p = .312$ ($p > 0,05$). Begitu juga dalam aspek identitas yang menunjukkan tidak ada perbezaan skor min antara guru-guru dengan nilai $F = .492$, $p = .919$ ($p > 0,05$).

Untuk aspek sistem reward juga menunjukkan tidak ada perbezaan rerata skor yang signifikan dengan guru yang bekerja di sekolah band 3, 4, 5 juga band 6 di mana nilai $F = 0,541$, $p = 0,887$ ($p > 0,05$). Aspek kedelapan adalah aspek kompromi dan konflik, yaitu penelitian menunjukkan tidak ada perbezaan nilai rata-rata antara guru di semua kategori baik band 3, 4, 5 dan 6 di mana penelitian ini menemukan nilai $F = 1,322$, $p = .199$ ($p > 0,05$). Namun, hasil penelitian dari segi pola komunikasi juga menemukan bahwa terdapat perbezaan rerata skor yang signifikan antara guru yang bekerja di sekolah pada kategori band 3, 4, 5 dan 6 dengan nilai $F = 2,029$, $p = 0,022$ ($p < 0,05$).

Tabel 8. Ringkasan Ujian ANOVA Satu Hala Perbandingan Kumpulan Band Sekolah Terhadap Budaya Kerja di Sekolah

Variabel bersandar	Sumber variasi	JKD	df	MKD	F	p
Inovasi dan mengambil risiko	Antara kumpulan	4.502	11	.409	1.013	.435
	Dalam kumpulan	118.435	293	.404		
	Jumlah	122.938	304			
Kepimpinan	Antara kumpulan	4.232	11	.385	.950	.493
	Dalam kumpulan	118.708	293	.405		
	Jumlah	122.938	304			
Integriti	Antara kumpulan	2.392	9	.266	.650	.753
	Dalam kumpulan	120.545	295	.409		
	Jumlah	122.938	304			
Sokongan pengurusan	Antara kumpulan	6.593	12	.549	1.379	.175
	Dalam kumpulan	116.345	292	.398		
	Jumlah	122.938	304			
Pengawalan	Antara kumpulan	5.590	12	.466	1.159	.312
	Dalam kumpulan	117.348	292	.402		
	Jumlah	122.938	304			
Identiti	Antara kumpulan	2.436	12	.203	.492	.919
	Dalam kumpulan	120.501	292	.413		
	Jumlah	122.938	304			
Sistem ganjaran	Antara kumpulan	2.671	12	.223	.541	.887
	Dalam kumpulan	120.266	292	.412		
	Jumlah	122.938	304			
Kompromi dan konflik	Antara kumpulan	6.854	13	.527	1.322	.199
	Dalam kumpulan	116.083	291	.399		
	Jumlah	122.938	304			
Corak komunikasi	Antara kumpulan	9.463	12	.789	2.029	.022
	Dalam kumpulan	113.475	292	.389		
	Jumlah	122.938	304			

Petunjuk: JKD –Jumlah Kuasa Dua, MKD–Min Kuasa Dua

Tabel 9. Keputusan Post Hoc Multiple Comparisons

Variabel: BUDAYAKERJA		(I) band	(J) band	Mean Difference (I-Std. Error J)	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	3-4	5		.38409	.977	-4.0579	4.8261
			6	5.23784	.083	-.5204	10.9961
	5	6	3-4	-.38409	.977	-4.8261	4.0579
			6	4.85375	.056	-.1005	9.8080
	6	3-4		-5.23784	.083	-10.9961	.5204
			5	-4.85375	.056	-9.8080	.1005

Keputusan *Post Hoc Multiple Comparisons* menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara sekolah band 6 dengan sekolah band 3-4 dan band 5 yang lain. Tanda negatif pada *mean difference* menunjukkan bahwa skor min sekolah band 6 lebih kecil daripada skor min sekolah-sekolah band yang lain. Maka kajian merumuskan hasil ANOVA dan ujian perbedaan *Post Hoc* menunjukkan budaya kerja yang dipraktikkan di sekolah band 6 kurang menonjol berbanding dengan budaya kerja yang diamalkan oleh sekolah yang lain.

Tabel 10. Hubungan Antara Dimensi-Dimensi Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja

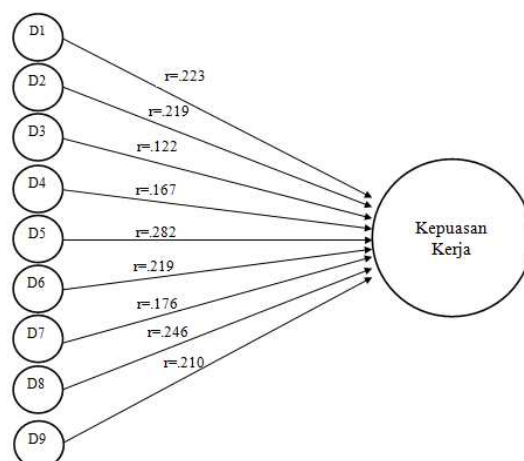
Dimensi budaya kerja	N	M	SP	r	p
Inovasi dan Mengambil Risiko	305	3.61	2.17	.219	.000
Kepimpinan	305	3.88	1.94	.219	.000
Integriti	305	5.38	1.86	.122	.034
Sokongan Pengurusan	305	5.48	2.31	.167	.003
Pengawalan	305	5.11	2.28	.282	.000
Identiti	305	4.83	2.23	.219	.000
Sistem ganjaran	305	4.73	2.56	.176	.002
Kompromi dan konflik	305	3.67	2.60	.246	.000
Corak Komunikasi	305	3.54	2.27	.210	.000

Hasil analisis dalam Tabel k menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi atau aspek budaya kerja di sekolah dengan kepuasan kerja guru. Ke semua aspek budaya kerja tersebut mempunyai hubungan yang rendah yaitu aspek inovasi dan mengambil risiko ($r = .219$; $p = 0.00$), aspek kepemimpinan ($r = .291$; $p = 0.00$), aspek integritas ($r = .122$; $p = 0.034$), sokongan pengurusan ($r = .167$; $p = 0.003$), aspek pengawalan ($r = .282$; $p = 0.000$), identitas ($r = .219$; $p = 0.000$), sistem ganjaran ($r = .176$; $p = 0.002$), kompromi dan konflik ($r = .246$; $p = 0.000$) dan aspek corak komunikasi ($r = .210$; $p = 0.000$). Namun kajian mendapati hubungan dalam aspek pengawalan adalah paling tinggi berbanding dengan aspek-aspek budaya kerja yang lain dengan nilai $r = .282$ manakala hubungan yang paling rendah pula adalah aspek integritas dengan nilai $r = .122$. Maka secara keseluruhannya hubungan budaya kerja dan kepuasan kerja guru adalah pada tahap rendah. Maka hipotesis yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara dimensi-dimensi budaya kerja dengan kepuasan kerja adalah tidak benar dan ditolak.

Analisis dengan menggunakan regresi pelbagai menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja guru dengan budaya kerja dalam aspek pengawalan ialah pada nilai $r = .282$. Nilai R^2 yang bersamaan dengan .129 menunjukkan bahwa 12.9% perubahan dalam variabel kepuasan kerja adalah disebabkan oleh perubahan dalam variabel peramal pengawalan. Sementara korelasi antara kepuasan kerja guru dengan budaya kerja dalam aspek inovasi dan mengambil risiko ialah pada nilai $r = .223$. Nilai R^2 yang bersamaan dengan .100 menunjukkan bahwa 10.0% perubahan dalam variabel kepuasan kerja guru adalah disebabkan oleh perubahan dalam variabel peramal inovasi dan mengambil risiko. Keputusan ujian menunjukkan bahwa terdapat perhubungan antara dua peramal budaya kerja yaitu aspek pengawalan ($p = .026$; $t = 2.243$) dan aspek inovasi dan mengambil risiko ($p = .010$; $t = 1.728$) dengan variabel kepuasan kerja guru pada aras signifikan $p < 0.05$.

Tabel 11. Faktor Budaya Kerja Yang Menjadi Peramal Paling Signifikan Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized		Standardized		t	p	Correlations		
	Coefficients		Coefficients				Zero-order	Partial	Part
	B	Std. Error	Beta						
(Constant)	147.893	23.037			6.420	.000			
INOVASI	1.980	1.146	.112		1.728	.010	.223	.100	.094
KEPIMPINAN	2.004	1.429	.102		1.402	.162	.219	.081	.076
INTEGRITI	-3.086	1.699	-.151		-1.816	.070	.122	-.105	-.099
SOKONGAN	1.767	1.186	.107		1.490	.137	.167	.086	.081
PENGAWALAN	3.196	1.425	.191		2.243	.026	.282	.129	.122
IDENTITI	.142	1.433	.008		.099	.921	.219	.006	.005
GANJARAN	-.708	1.198	-.048		-.591	.555	.176	-.034	-.032
KONFLIK	1.193	1.123	.081		1.062	.289	.246	.062	.058
KOMUNIKASI	.903	1.321	.054		.684	.495	.210	.040	.037



Rajah a: Korelasi budaya kerja dengan kepuasan kerja berdasarkan 9 aspek budaya kerja.

Petunjuk: D1-Inovasi dan mengambil risiko, D2-Kepimpinan, D3-Integriti, D4-Sokongan Pengurusan, D5-Pengawasan, D6-Identiti, D7-Sistem Ganjaran, D8-Kompromi dan Konflik, D9-Corak Komunikasi. Secara umumnya, keputusan analisis data menunjukkan bahwa populasi kajian (saiz sampel=305), sembilan variabel peramal yaitu inovasi dan mengambil risiko, kepemimpinan, integritas, dukungan pengurusan, pengawasan, identitas, sistem ganjaran, kompromi dan konflik dan corak komunikasi. Walau bagaimanapun, keputusan kajian menolak andaian pengkaji bahwa aspek inovasi dan mengambil risiko dan aspek pengawasan bukan merupakan peramal budaya kerja yang paling signifikan dalam kalangan para guru di sekolah tersebut.

PENUTUP

Kajian ini merumuskan bahwa tahap kepuasan kerja guru adalah berada pada tahap yang sederhana. Keputusan juga menunjukkan terdapat perbezaan tahap kepuasan kerja antara variabel gender dan umur ($F=2.735, p=0.044$), tahap pendidikan ($F=2.679, p=0.047$) sementara faktor status pernikahan ($t=-0.856$ dan nilai $p=0.392$) dan pengalaman kerja ($F=2.014; p=0.112$) pula tidak menunjukkan perbezaan dalam kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini juga merumuskan bahwa tidak terdapatnya perbezaan antara band sekolah dengan budaya kerja dalam kalangan guru yang bertugas di Sekolah Menengah di Daerah Hulu Perak kecuali bagi aspek corak komunikasi dengan nilai $p=0.022$. Sebaliknya hasil dapatan menunjukkan secara umumnya hubungan budaya kerja dan kepuasan kerja guru adalah di tahap yang rendah. Di akhir analisis, pengkaji mendapati faktor budaya kerja dalam aspek pengawasan dan aspek inovasi dan mengambil risiko merupakan peramal budaya kerja paling signifikan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru bagi kajian ini.

Oleh karena itu disarankan beberapa saran seperti kesadaran manajemen untuk meningkatkan praktik budaya kerja yang lebih positif, intervensi untuk meningkatkan motivasi dan kesejahteraan guru. Tidak ketinggalan peran siswa, orang tua dan masyarakat sebagai upaya membantu sekolah mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan pada gilirannya membantu prestasi akademik siswa dan keberhasilan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, A., Jaafar, M.N., Md Isa, J., & Abdullah, S. (2014). Transformation Leadership at the Sekolah Agama Rakyat: A Purpose towards the Development of Education. *Journal of Human Development and Communication*, 3, 1-7.
- Balay, R. & İpek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of World of Turks*, 2(1): 363-384.
- Hassan, N., & Wahab, J. M. (2017). *Kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah zon Bangsar*. Seminar Pendidikan Serantau Ke-viii, 401–408.
- Hushin, H., & Hussin, A. (2011). *Hubungan kepuasan kerja guru-guru dengan gaya kepemimpinan guru besar di Sekolah Daerah Besut, Terengganu*. Retrieved May 16, 2022, from http://eprints.utm.my/id/eprint/11815/1/Hubungan_Kepuasan_Kerja_Guru.pdf
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- Ismail, A.W., Ab Hamid, K.A., & Badlishah, S. (2021). Hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja guru. *International Journal of Modern Education*, 3 (10). 111-119. DOI: 10.35631/IJMOE.310009
- Khun-inkeeree, H., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W., Yusof, M. R., & Omar-Fauzee, M.S. (2021). Working on perception of primary school teacher on organizational climate and their job satisfactions. *International Journal of Instruction*, 14(3), 567-582. Daripada <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14333a>
- Lalu Suparman, F., & Alamsyah, A.B. (2017). Analisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan stres kerja terhadap komitmen organisasional. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 6(1): 1-15.
- Machwati, A., & Wibowo, U. B. (2015). Pengaruh budaya kerja, komitmen, motivasi kerja guru terhadap iklim organisasi SD. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 156–172. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6333>
- McLaughlin, J. (2018). What is organizational culture. Available from <https://study.com/academy/>
- Ministry of Education. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025* [Malaysian Education Development Plan 2013-2025]. Putrajaya: Ministry of Education.
- Mohamad & Nik Yaacob. (2013). Kajian tentang kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru pendidikan khas. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 28, 103–115.
- Ovidiu-Iliuta, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1):53-60.
- Rajkumari. (2017). A study of job satisfaction and teacher effectiveness of secondary school teacher in relation researches in allied education to their gender and type of school. *Journal of Advances and Scholarly*, 13 (1), 115-119. DOI: 10.29070/JASRAE
- Rawashdeh, A., Al-Saraireh, A., & Obeidat, G. (2015). Does Organizational Culture matter for Job Satisfaction in Jordanian private aviation companies? *International Journal of Information, Business and Management*, 7 (2), 107-115. Daripada <https://www.researchgate.net/publication/276269699>
- Rosli, S.N., & Ibrahim, A. (2021). Hubungan antara konflik kerja-keluarga dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah di sekitar Johor Bahru. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 18 (8), 23-28.
- Saani, A.J., Opare, J.A., & Yarquah, J.A. (2014). Pengaruh budaya organisasi sekolah yang kompleks terhadap komitmen guru dalam profesion pendidikan. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39 (2): 101-107. Retrieved May 16, 2022, from [http://www.ukm.my/jurfpnd/jurnal%2039\(2\)/Chap3.pdf](http://www.ukm.my/jurfpnd/jurnal%2039(2)/Chap3.pdf)
- Sari, R.M., & Riana, G. (2018). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional di PT Jenggala Keramik Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7 (3), 1539-1565.



- Tafqihan, Z., & Suryanto, S. (2014). Pengaruh kompetensi guru terhadap komitmen profesional dan dampaknya pada kinerja serta kepuasan kerja guru matematika smp dan mts. *Jurnal Riset Pendidikan Matematika*, 1 (2),
- Tamrin, H., & Abdol Raop. N. (2015). Kepuasan kerja: Hubungannya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan yayasan pembangunan keluarga Darul Takzim, Nusajaya, Johor Bahru. *Journal of Human Capital Development*, 8 (2), 115-129.
- Yahaya, A., & Abdul Razak, S. (2010). *Teori berkaitan gaya pembelajaran dan kaedah pengajaran*.

