



1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan yang cepat pada setiap organisasi seperti halnya dalam penguasaan teknologi baru, batasan atau waktu yang lebih ketat, perubahan tuntutan terhadap hasil kerja serta perubahan dalam peraturan kerja menyebabkan organisasi seringkali harus merubah struktur dan bentuk organisasinya agar organisasi dapat merespon perubahan yang terjadi. Perubahan organisasi tersebut akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada di dalam organisasi. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal mendorong organisasi untuk merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan yang penuh dengan persaingan.

Setiap organisasi harus memiliki kinerja yang lebih baik, tergantung sampai seberapa keunggulan organisasi tersebut dikelola. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik organisasi harus dapat memanfaatkan *resources* yang ada didalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia. Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi terhadap bagaimana organisasi memberikan kompensasi sebagai balas jasa bagi pegawai akibat dari perubahan, bagaimana organisasi mengelola modal sosial yang baik dan kondusif dalam perubahan kerja pegawai, dan bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan setelah perubahan yang pada akhirnya perubahan-perubahan tersebut dapat menimbulkan stres pada pegawai.

Perubahan organisasi dapat mengancam sebagian individu dengan hasil-hasil negatif yang menyangkut ancaman akan kehilangan pekerjaan, kehilangan status, kehilangan identitas dan kadang bisa menimbulkan konflik antar individu. Hal ini sangat bergantung pada bagaimana persepsi, harapan, dan pengetahuan mereka terhadap perubahan organisasi itu. Adanya persepsi negatif dan sikap penolakan (*resistance*) pegawai terhadap perubahan organisasi dapat membuat





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dengan demikian kompensasi yang diberikan oleh organisasi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap stres seseorang dalam bekerja.

Hal terpenting untuk diperhatikan dalam pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial adalah faktor kemampuan organisasi dalam mengkompensasi pegawainya. Meskipun harapan pegawai atas kompensasi tinggi, tetapi organisasi tidak mampu maka tetap saja kompensasi yang diterima pegawai tersebut tidak sama atau lebih rendah dari harapannya. Besarnya kompensasi ini dapat mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Secara bertahap, esensi bekerja mengalami perubahan (Goliszek 2005). Apabila awalnya pekerjaan merupakan sarana untuk meningkatkan masyarakat, kini bekerja dipandang sebagai alat untuk meningkatkan status dan standar hidup.

Stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soewondo (1993), stres kerja merupakan bentuk stres yang diakibatkan oleh suatu pekerjaan, atau suatu kondisi yang timbul akibat interaksi antara sesama manusia dengan pekerjaannya ditandai oleh perubahan dalam diri orang tersebut yang menyebabkan penyimpangan dari fungsi yang normal. Harapan-harapan tersebut berkaitan dengan peran (*role*) dalam organisasi, yakni peran yang diinginkan oleh individu sendiri, peran yang diinginkan oleh orang lain bagi individu termaksud, serta peran yang dituntut dari individu dalam kaitannya dengan pekerjaan di dalam organisasi. Setiap pegawai dalam profesinya seringkali menemui pertentangan dalam harapan-harapan tersebut yang datang dari rekan sekerja, dan konflik antara harapan-harapan atas peran (*role expectations*) inilah yang menjadi faktor-faktor penyebab timbulnya kecemasan dan stres.

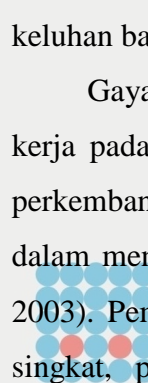
Dalam menafsirkan dan memahami lingkungan kerja, modal sosial dapat menjadi indikator untuk menggambarkan hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja maupun lingkungan luar kerja seperti masyarakat sekitar. Menurut Hasbullah (2006), modal sosial lebih menekankan pada potensi kelompok dan pola-pola hubungan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok dengan ruang perhatian pada jaringan sosial, norma, nilai, dan kepercayaan antar



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



sesama yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok. Modal sosial tersebar luas dalam organisasi-organisasi dan sangat penting agar mereka dapat berfungsi dengan tepat. Individu-individu yang bekerja dalam organisasi mempunyai berbagai fungsi kegunaan yang sangat kompleks yang mencakup kepentingan-kepentingan ekonomi individu serta komitmen pada tujuan-tujuan dan nilai-nilai kelompok. Dalam banyak keadaan, tujuan-tujuan kelompok itu berlawanan dengan kepentingan-kepentingan individu dan seringkali lebih didahulukan karena emosi alamiah yang sangat kuat yang mendasari hubungan sosial manusia (Fukuyama 2005).

Dalam pengembangan modal sosial yang kuat membutuhkan keteladanan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat mengajak anggotanya untuk menerapkan modal sosial tersebut. Pemimpin merupakan figur sentral dalam organisasi sesuai dengan posisi yang ditempatinya maka pemimpin memegang peranan penting dalam mengatur kelangsungan hidup organisasi, seperti membina hubungan antar pribadi, menciptakan suasana harmonis, mengatasi ketegangan dan konflik. Seperti yang dikemukakan oleh Fiedler (1967), diacu dalam Syamsu *et al.* (1990), kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Gaya kepemimpinan menyangkut pada sikap, perilaku, bagaimana pemimpin menyampaikan intruksi, bagaimana pemimpin memberikan peringatan, gagasan, memberikan sanksi, memberikan pujian, mendengarkan ide bawahan, merespon keluhan bawahan, hingga memberikan pengarahan terhadap bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor lain yang dapat memengaruhi stres kerja pada pegawai. Kepemimpinan merupakan salah satu penentu arah dalam perkembangan perusahaan atau organisasi dimana gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola organisasi mempunyai pengaruh terhadap stres kerja (Robbins 2003). Pemimpin yang menuntut pegawai untuk melakukan tugas dalam waktu singkat, pengawasan yang ketat dan tekanan yang kurang realistis dapat menimbulkan stres kerja pada pegawai.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa kompensasi, modal sosial, dan gaya kepemimpinan akan menimbulkan stres kerja bagi para pegawai. Oleh

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

karena itu, penelitian ini akan mengkaji hubungan-hubungan tersebut. Organisasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah lembaga pendidikan yaitu sekolah.

1.2 Perumusan Masalah

Semakin berkembangnya kemajuan di bidang pendidikan sekarang ini, menyebabkan semakin banyak tuntutan yang dihadapi oleh sekolah-sekolah. Persaingan antar sekolah terjadi, tidak hanya sekolah lokal tetapi dengan sekolah yang berada di luar negeri. Hal inilah yang mendorong munculnya sekolah-sekolah bertaraf internasional. Salah satunya adalah SMK Negeri 1 Cibinong yang telah menjadi Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) pada tahun 2008 yang ditetapkan oleh Direktorat Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah menyusul dengan dikeluarkannya surat keputusan oleh Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Nomor: 4294/C5.3/Kep/KU/2009, selanjutnya diharapkan dapat menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Pembangunan sekolah bertaraf internasional adalah untuk meningkatkan daya saing bangsa. Terkait dengan tuntutan globalisasi, pendidikan harus menyiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing secara internasional.

Dengan adanya perubahan status sekolah dari regular menjadi RSBI menuju SBI, SMK Negeri 1 Cibinong otomatis mengalami perubahan dalam hal visi dan misi, tujuan, dan kebijakan sekolah yang berlaku, sehingga hal tersebut juga dapat menyebabkan perubahan pada standar kerja dan kompetensi para guru, beban kerja, waktu kerja, dan fasilitas kerja yang saat ini harus disesuaikan dengan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dari TuV Nord. Dalam tataran implementasinya, program RSBI telah menemukan berbagai peluang dan tantangan serta ancaman yang muncul dari lingkungan internal maupun eksternal, baik yang bersifat mendorong atau menghambat terhadap upaya pencapaian tujuan dan sasaran program tersebut. Komponen yang harus dipersiapkan sekolah menuju SBI mencakup sistem belajar, kurikulum, sarana prasarana, budaya sekolah, iklim sekolah, tenaga pendidik, sistem evaluasi, serta mutu lulusan, didukung oleh infrastruktur, sumber daya alam, sumber daya manusia dan pengelolaan atau manajemen.



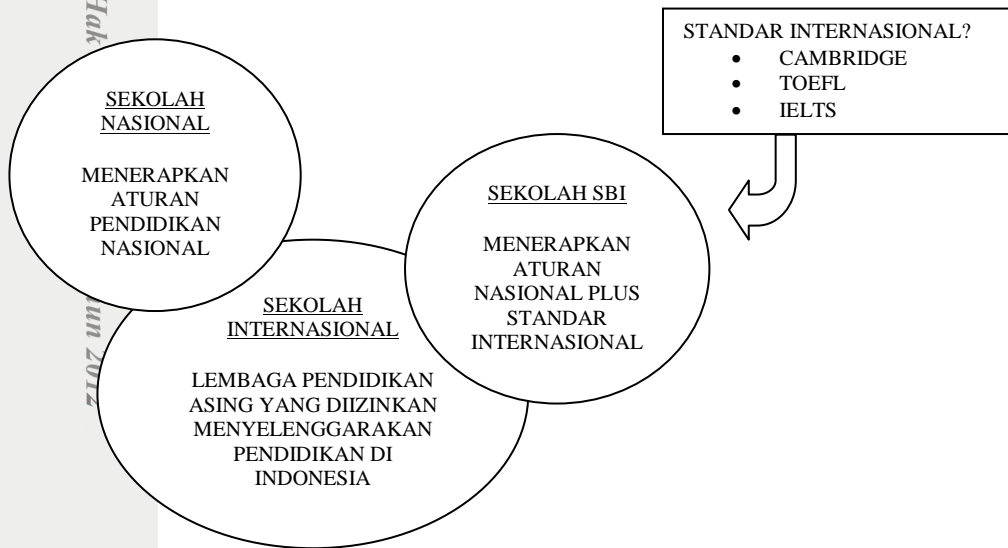
MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Gambar 1 dibawah ini menjelaskan bahwa SBI menggunakan kurikulum nasional (Standar Nasional Pendidikan/SNP) sebagai dasar tetapi dapat diperkaya atau diperluas dengan kurikulum lain (Standar Internasional). Dengan adanya perubahan status sekolah menjadi RSBI menuju SBI, pihak sekolah harus menyiapkan komponen-komponen yang sesuai dengan SNP yang diperkaya oleh standar internasional. Oleh sebab itu, perubahan sekolah ini menjadi tekanan pekerjaan bagi para guru dikarenakan perubahan ini memengaruhi sistem kerja para guru dalam mengajar. Saat ini para guru dituntut untuk melakukan aktivitas kerjanya sesuai dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang setiap tahun administrasinya akan di audit oleh audit eksternal. Ketidakmampuan dan ketidaksiapan para guru dalam menghadapi perubahan ini dapat membawa dampak negatif bagi sekolah sehingga terjadi *gap* atau kesenjangan antara kondisi faktual dan harapan tidak sesuai dengan keinginan para guru.



Sumber : Ditjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas (2007)

Gambar 1 Model Sekolah di Indonesia.

Perubahan ini juga berimbas pada perilaku para guru yang dapat memunculkan perubahan kompensasi, modal sosial, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Ketidaksiapan perubahan sistem kerja para guru dengan perubahan kompensasi, modal sosial, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini menyebabkan potensi stres kerja para guru.

Dengan diketahuinya dampak dari perubahan status ini, kepala sekolah dapat melakukan usaha-usaha agar lebih memerhatikan struktur kerja, kondisi



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

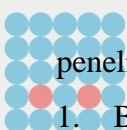
kerja, beban kerja atau peningkatan kesejahteraan para guru sehingga resiko negatif dapat ditekan. Dengan implementasi kompensasi yang layak dan modal sosial yang kuat serta gaya kepemimpinan yang efektif dalam organisasi diharapkan para guru akan lebih mudah menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi sehingga para guru dapat melakukan pekerjaannya sesuai tugas yang ada pada organisasi tersebut dan dapat menciptakan suatu kondisi mental yang sehat (stres positif) yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Berbagai upaya harus dilakukan agar perubahan tersebut dapat diterima oleh para guru dalam organisasi sehingga tujuan dari perubahan tersebut dapat tercapai. Hal ini dikarenakan guru merupakan sosok utama dalam lembaga pendidikan. Tugas guru adalah mentransfer ilmu pengetahuan, pengalaman, penanaman nilai budaya dan moral, serta agama. Selain itu guru juga berfungsi sebagai motivator, konsoling dan pemimpin dalam kelas. Namun hingga saat ini masih terdapat perbedaan antara guru PNS dan non PNS, padahal kontribusi yang diberikan oleh guru non PNS tidak dapat diabaikan begitu saja karena mereka mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai.

Perbedaan yang sering terjadi adalah imbalan jasa yang diterima oleh guru non PNS masih dibawah Upah Minimum Regional (UMR). Kemudian nasib dan kesejahteraan guru non PNS belum diperhatikan secara serius oleh pemerintah. Hal ini apabila dibiarkan terlalu lama dapat menurunkan kualitas kerja guru dikarenakan guru non PNS merasa terjadi diskriminasi, perlindungan hukum tidak jelas, serta kurangnya pembinaan guru non PNS. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini menggunakan perbedaan status kerja guru PNS dan non PNS untuk melihat apakah terdapat persepsi yang berbeda terhadap kompensasi, modal sosial, gaya kepemimpinan, dan stres kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana sikap dan persepsi guru PNS dan non PNS terhadap kompensasi, modal sosial, gaya kepemimpinan, dan stres kerja setelah perubahan status sekolah?





1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis sikap dan persepsi guru PNS dan non PNS mengenai kompensasi, modal sosial, gaya kepemimpinan, dan stres kerja setelah perubahan status sekolah.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi yang terdiri dari finansial dan non finansial terhadap stres kerja guru PNS dan non PNS setelah perubahan status sekolah.
3. Menganalisis pengaruh modal sosial terhadap stres kerja guru PNS dan non PNS setelah perubahan status sekolah.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja guru PNS dan non PNS setelah perubahan status sekolah.
5. Merumuskan strategi untuk menanggulangi stres kerja para guru melalui kompensasi, modal sosial, dan gaya kepemimpinan setelah perubahan status sekolah.
6. Merumuskan implikasi penelitian yang terdiri dari implikasi manajerial dan implikasi keilmuan yang terkait dengan stres kerja?



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan baik sekolah yang diteliti, peneliti, maupun pembaca.

- Bagi Sekolah

Penelitian ini dapat memberikan masukan demi menunjang kehidupan kelangsungan hidup organisasi, bagaimana mengelola serta meminimalisasi dampak negatif dari perubahan organisasi.

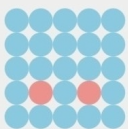
- Bagi peneliti

Sebagai wadah pengaplikasian ilmu pengetahuan tentang teori dan konsep yang telah dipelajari selama perkuliahan.

1.5 Ruang Lingkup penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada para guru baik PNS maupun non PNS pada SMK Negeri 1 Cibinong. Kemudian variabel kompensasi finansial yang dijadikan indikator adalah gaji para guru yang ditetapkan oleh kebijakan sekolah.

Hak cipta milik IPB, tahun 2012



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

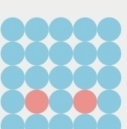
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.