

BAB II

KERANGKA TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Teori

1. Kepuasan Kerja

a. Hakekat Kepuasan Kerja

Suatu organisasi, baik organisasi formal dan nonformal memiliki suatu kepentingan dalam hal mencapai tujuan organisasi tersebut. Hal ini tidak terlepas dari peran orang-orang sekitar atau para pekerja yang ikut mengambil tanggung jawab melaksanakan deskripsi kerja yang sudah dibebankan. Setiap individu harus memiliki semangat dalam menjalankan pekerjaannya karena hal ini berkaitan dengan hasil dari produksi yang diberikan oleh individu tersebut. Jika suatu pekerja senang dalam melakukan pekerjaannya kemungkinan hasil yang didapatkannya akan lebih baik dan maksimal. Suatu perasaan seperti inilah yang biasa disebut 'kepuasan kerja'. Untuk memperjelas suatu pemahaman tentang kepuasan kerja, berikut penjelasannya.

Mullins berpendapat, *job satisfaction is a complex and multifaceted concept, which can mean different things to different*

people.¹ Kepuasan kerja adalah konsep yang rumit dan beragam, yang dapat berarti hal yang berbeda untuk orang yang berbeda. Armstrong menambahkan, *job satisfaction refers to the attitudes and feelings people have about their work*.² Kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Di dalam pendapatnya Armstrong menjelaskan kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, sementara itu Mullins juga berpendapat kepuasan kerja merupakan suatu kerumitan yang dapat dirasakan berbeda-beda oleh setiap orang dalam hal ini terkait pekerjaan.

George dan Jones juga berpendapat, *job satisfaction (the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs) is one of the most important and well-researched work attitudes in organizational behavior*.³ Kepuasan kerja (koleksi perasaan dan keyakinan yang orang miliki tentang pekerjaan mereka saat ini) adalah salah satu sikap kerja yang paling penting dan baik diteliti dalam perilaku organisasi. Schermerhorn berpendapat, *job satisfaction is the degree to which an individual feels positive or*

¹ Laurie J. Mullins. *Management and Organisational Behavior*. (England : Pearson Education Limited, 2005), h. 700

² Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (USA: Kogan Page Limited, 2009), h. 343

³ Jennifer M. George and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012).,h. 75

*negative about a job.*⁴ Kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan. Sejalan dengan pendapat Armstrong, George and Jones dan Schermerhorn juga mengungkapkan kepuasan kerja seseorang meliputi perasaan yang dirasakan oleh individu baik itu positif atau negatif tentang pekerjaan mereka.

Luthans menambahkan, *job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things which are viewed as important.*⁵ Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Keith Davis menjelaskan seperti dikutip oleh Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work.*⁶ Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Di dalam buku yang sama, Mangkunegara juga mengutip penjelasan dari Wexley dan Yuki yang mengemukakan kepuasan kerja, *is the way an*

⁴ John R. Schermerhorn, etc. *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2010), h. 72

⁵ Fred Luthans. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill, 2005), h. 212

⁶ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011). h. 117

*employee feels about his or her job.*⁷ Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan definisi kepuasan kerja oleh para ahli, dapat disintesis kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang atau tidak senang individu terhadap pekerjaan yang dimiliki.

b. Teori Kepuasan Kerja

Sinambela dalam bukunya, *Kinerja Pegawai* menjelaskan terdapat beberapa teori kepuasan kerja yang dapat diuraikan sebagai berikut,

- 1) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)
- 2) Teori Nilai (*Value Theory*)
- 3) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
- 4) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)
- 5) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
- 6) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)⁸

Pada teori yang pertama yaitu teori dua faktor, teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang

⁷ *Ibid.*,

⁸ Lijan Poltak Sinambela. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). h. 257-259

terpisah berdasarkan Teori Herzberg, oleh sebab itu pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah.

Terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan menurut Herzberg, yaitu faktor pemotivasi (*motivational factors*) dan faktor pemeliharaan (*maintenance factors*). Pada faktor pemotivasi yang biasa juga disebut *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* menghubungkan kondisi di sekitar pekerjaan dilaksanakan dengan dorongan untuk berprestasi, kesempatan berkembang, pengenalan, kemajuan dan *work it self*. Sedangkan faktor pemeliharaan disebut pula dengan *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang berhubungan dengan lingkungan sekitar pekerjaan terkait administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan orang lain, upah, dan keamanan. Pada dua faktor ini, umumnya pegawai mengharapkan bahwa faktor tertentu akan memberikan kepuasan kerja apabila tersedia dan dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak tersedia

Teori yang kedua yaitu, teori nilai. Pada teori ini, tingkatan pada hasil pekerjaan yang diterima individu sesuai dengan yang diharapkan. Semakin banyak menerima hasil, maka akan semakin

puas. Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Teori ketiga yaitu teori keseimbangan. Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Ada beberapa komponen dari teori ini yang meliputi *input, outcome, comparison person, quity in equity*. Wexley dan Yukl seperti dikutip oleh Sinambela dalam bukunya Kinerja Pegawai, mengemukakan bahwa "*input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job*". Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain.⁹ *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.¹⁰ Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a*

⁹ *Ibid.*, h. 258

¹⁰ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara., *Op.Cit.* h. 120

different organization, or even the person himself in a previous job. *Comparison Person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Berdasarkan teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari membandingkan *input-outcome* dirinya dengan pegawai lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasa seimbang, maka pegawai tersebut puas. Tetapi, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

Kemudian pada teori keempat yaitu teori perbedaan. Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Dalam artian, pegawai memiliki harapan dalam pekerjaannya, jika kenyataan tersebut sesuai dengan harapan atau lebih, maka pegawai akan puas. Namun, jika kenyataan yang diterima pegawai dalam pekerjaannya berbeda jauh lebih rendah dari harapan, maka menyebabkan ketidakpuasan.

Selanjutnya teori kelima yaitu teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang

dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, maka semakin puas pula mereka.

Teori keenam yaitu teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan acuan untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penjelasan oleh Mangkunegara, ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.¹¹

¹¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Op.Cit.*, h. 120

Tidak dapat dipungkiri hal-hal tersebut merupakan faktor yang umumnya mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Adanya tingkat kecerdasan dan kepribadian yang berbeda setiap pegawai menimbulkan pola berpikir yang berbeda setiap pegawai. Sehingga kepuasan kerja yang ditimbulkan juga dapat berbeda pula karena kendala pekerjaan atau tingkat pekerjaan yang mereka tangani juga dapat berbeda-beda.

Jika dilihat dari faktor pekerjaan, adanya hubungan kerja antar sesama pegawai mulai dari interaksi antar keduanya dalam hal pekerjaan, lingkungan kerja yang membuat kenyamanan dalam bekerja juga dalam berkoordinasi antar sesama pegawai atau kepada atasan juga dapat memberikan tingkat kepuasan kerja yang berbeda. Hal-hal tersebut saling berhubungan satu sama lain dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai yang membuat hasil pekerjaan yang diberikan menjadi baik atau sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain itu, Armstrong juga menambahkan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

*The level of job satisfaction is affected by intrinsic and extrinsic motivating factors, the quality of supervision, social relationships with the work group and the degree to which individuals succeed or fail in their work.*¹²

¹² Michael Armstrong. *Op.Cit.*, h. 344

Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja dan sejauh mana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja pegawai didorong juga oleh adanya motivasi yang membuat pegawai berkeinginan besar dan senang dalam menjalankan pekerjaannya, motivasi tersebut dapat berupa dari dalam individu pegawai seperti adanya tujuan hidup dari pegawai tersebut sehingga menimbulkan semangat yang tinggi untuk bekerja atau motivasi dari luar individu pegawai misalnya adanya koordinasi yang baik antar sesama pegawai atau dengan atasan, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan sosial dengan orang lain yang berjalan dengan baik.

Sedangkan Mullins berpendapat terdapat beberapa faktor dalam kepuasan kerja yaitu sebagai berikut.

- 1) *Individual factors include personality, education and qualifications, intelligence and abilities, age, marital status, orientation to work.* (Faktor individu meliputi kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi untuk bekerja)
- 2) *Social factors include relationships with co-workers, group working and norms, opportunities for interaction, informal organisation.* (Faktor sosial meliputi hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, organisasi informal).

- 3) *Cultural factors include underlying attitudes, beliefs and values.* (Faktor budaya termasuk sikap yang mendasari, keyakinan dan nilai-nilai).
- 4) *Organisational factors include nature and size, formal structure, personnel policies and procedures, employee relations, nature of the work, technology and work organisation, supervision and styles of leadership, management systems, working conditions.* (Faktor Organisasi meliputi sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan personalia dan prosedur, hubungan karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan kerja organisasi, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja).
- 5) *Environmental factors include economic, social, technical and governmental influences.* (Faktor lingkungan meliputi pengaruh ekonomi, sosial, teknis dan pemerintah).¹³

Menurut Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* terjemahan oleh Diana Angelica dkk, ada beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja. Pada kenyataannya, dari segi kepuasan kerja (kerja itu sendiri, bayaran, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja), menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan.¹⁴

¹³ Laurie. J. Mullins. *Op.Cit.*, h. 701

¹⁴ Stephen Robbins. *Op.Cit.*, h. 110

d. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins terdapat beberapa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu; (1) Keluar (*exit*), (2) Aspirasi (*voice*), (3) Kesetiaan (*loyalty*), (4) Pengabaian (*neglect*).¹⁵

Keluar (*exit*). Tanggapan keluar mengarahkan perilaku ke arah meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri. Adanya ketidakpuasan yang dimiliki karyawan akan menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja, hal ini bisa menyebabkan karyawan akan keluar dari organisasi atau perusahaan dan mencari tempat lain yang di rasa dapat memenuhi kepuasan kerjanya.

Aspirasi (*voice*). Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa aktivitas serikat kerja. Respon ini merupakan respon positif, dimana karyawan akan mengutarakan apa yang ia rasakan dan memberikan masukan agar segala sesuatu yang kurang baik dapat diperbaiki.

Kesetiaan (*loyalty*). Secara berarti pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar".

¹⁵ Stephen P. Robbins. *Op.Cit.*,h. 112

Pengabaian (*neglect*). Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan. Dalam hal ini karyawan berperilaku pasif dengan tidak memperdulikan bagaimana ia bekerja dan tidak peduli terhadap hasil pekerjaannya.

Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja memiliki respon dan pengaruh atas apa yang dikerjakannya. Hal-hal tersebut di atas merupakan beberapa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja pegawai dalam hal ini adalah guru yang jika memberikan respon tidak puas seperti keluar dari pekerjaan tersebut, memberikan aspirasi, masukan atau kritikan dan pengabaian seperti absensi yang telat atau jarang masuk untuk mengajar. Respon guru yang puas dalam pekerjaannya akan menunjukkan kesetiaannya bekerja di sekolah tersebut dan dapat dilihat dari lamanya waktu mengajar beliau di sekolah tersebut.

e. Komponen Kepuasan Kerja

Schermerhorn menjelaskan, terdapat beberapa komponen faktor kepuasan kerja. Komponen ini diperoleh dari *interview* dan kuesioner yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan *Job Descriptive Index* (JDI).

The five facets of job satisfaction measured by the JDI are:

- 1) *The work itself—responsibility, interest, and growth*
(Pekerjaan itu sendiri-tanggung, perhatian, dan pertumbuhan)
- 2) *Quality of supervision—technical help and social support.*
(Kualitas pengawasan-teknis bantuan dan dukungan sosial)
- 3) *Relationships with co-workers—social harmony and respect.* (Hubungan yang harmoni dengan rekan kerja-sosial dan rasa hormat)
- 4) *Promotion opportunities—chances for further advancement.* (Promosi peluang-peluang untuk kemajuan lebih lanjut)
- 5) *Pay—adequacy of pay and perceived equity vis-à-vis others*¹⁶ (Pembayaran dan ekuitas dirasakan orang lain).

Kepuasan kerja pegawai yang merupakan suatu perasaan pegawai mengenai pekerjaannya dapat diukur dengan situasi sehari-hari yang terjadi di lingkungan pekerjaannya. Pekerjaan itu sendiri yang merupakan pekerjaan sehari-hari yang digeluti oleh pegawai atas tanggung jawabnya, perhatiannya dan perkembangannya. Kemudian hal ini juga dapat dilihat dari kualitas pengawasan yang diberikan oleh lingkungan tempatnya bekerja, adanya hubungan yang baik antar sesama pegawai atau atasan, adanya promosi jabatan dan pembayaran upah atau gaji yang diterima oleh pegawai.

¹⁶ John. R Schermerhorn. *Op.Cit.* h. 73

2. Koordinasi

a. Hakekat Koordinasi

Kehidupan individu tidak terlepas dari adanya kegiatan bersosialisasi atau berinteraksi satu sama lain. Mereka melihat adanya kegiatan yang dapat membantu atau menguntungkan mereka. Ada pula yang menggunakannya untuk mencapai suatu tujuan. Kegiatan yang dilakukan biasanya berada dalam suatu lingkungan organisasi dimana setiap individu tersebut bekerja atau menghabiskan waktunya sehari-hari. Setiap pekerjaan yang digeluti pastinya memiliki suatu tujuan dan target agar pencapaian tempatnya bekerja menjadi lebih baik. Dalam hal ini perlunya interaksi yang saling berkesinambungan antar anggota organisasi dalam mencapai tujuannya. Interaksi secara berkesinambungan tersebut dapat dikatakan sebagai “koordinasi”. Untuk memperjelas definisi koordinasi berikut penjelasan mengenai koordinasi.

James D. Mooney menjelaskan seperti dikutip oleh Raju dan Parthasarathy dalam bukunya *Management Text and Cases 2nd Ed*, berpendapat *Coordination is the orderly arrangement of a group's effort to provide unity of action in the pursuit of a common purpose.*¹⁷

¹⁷ Satya Raju and A. Parthasarathy. *Management Text and Cases 2nd Ed*. (New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2009), h. 176

Koordinasi adalah pengaturan tertib usaha kelompok untuk memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan yang sama.

Di dalam buku yang sama Raju dan Parthasarathy mengutip pendapat Mc.Farland yang menjelaskan, *coordination is the process whereby an executive develops in an orderly pattern an integrated, orderly, and synchronized pattern of group effort among his subordinates and tries to attain unity of effort in the pursuit of any common goal.*¹⁸

Koordinasi adalah proses di mana seorang eksekutif berkembang dalam pola teratur terpadu, tertib, dan pola disinkronkan dari upaya kelompok di antara bawahannya dan mencoba untuk mencapai kesatuan usaha dalam mengejar setiap tujuan bersama. Raju dan Parthasarathy menyimpulkan.

*Coordination is a continuous activity of managers in the orderly arrangement of group efforts towards unity of action to achieve organizational objectives. It involves the orderly synchronization of group efforts, and avoids organizational bottlenecks or confusion and conflict.*¹⁹

Koordinasi merupakan kegiatan yang berkesinambungan dari manajer dalam pengaturan tertib usaha kelompok terhadap kesatuan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan

¹⁸ *Ibid.*,

¹⁹ *Ibid.*,

sinkronisasi tertib usaha kelompok, dan menghindari kerumitan organisasi atau kebimbangan dan konflik

Shermerhorn juga menjelaskan, *coordination is the set of mechanisms used in an organization to link the actions of its subunits into a consistent pattern.*²⁰ Koordinasi adalah seperangkat mekanisme yang digunakan dalam suatu organisasi untuk menghubungkan tindakan subunit ke dalam pola yang konsisten. George dan Jones menambahkan, *Coordination is achieved by Teams of employees who value cooperation and are motivated by the prospect of sharing in the wealth the organization generates*²¹ Koordinasi dicapai oleh Tim karyawan yang menghargai kerjasama dan termotivasi oleh prospek berbagi dalam kekayaan yang dihasilkan organisasi.

Pengertian koordinasi menurut Chung & Megginson seperti yang telah dikutip oleh Husnaini Usman dapat didefinisikan sebagai proses motivasi, memimpin, dan mengkomunikasikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian di dalam buku yang sama, Husnaini Usman berpendapat koordinasi ialah proses mengintegrasikan (memadukan), menyinkronisasikan, dan

²⁰ John R. Schermerhorn, etc., *Op.Cit.*, h. 404

²¹ Jennifer M. George and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2008), h. 579

menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.²²

Selanjutnya, Hasibuan berpendapat koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen (6M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.²³ Di dalam buku yang sama, Hasibuan juga mengutip definisi menurut Awaluddin Djamin, koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu, dan saling melengkapi.²⁴

Berdasarkan uraian penjelasan teori di atas dapat disintesisasikan koordinasi adalah suatu proses penyelarasan tugas dan pengintegrasian tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Tujuan dan Manfaat Koordinasi

Husnaini Usman mengemukakan tujuan dan manfaat koordinasi sebagai berikut.

²² Husnaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.488

²³ Malayu S. P Hasibuan. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 85

²⁴ *Ibid.*, h. 86

- 1) Untuk mewujudkan KISS (Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi, dan Simplifikasi) agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.
- 2) Untuk memecahkan konflik kepentingan berbagai pihak yang terkait.
- 3) Agar manajer pendidikan mampu mengintegrasikan dan mensinkronkan pelaksanaan tugas-tugasnya dengan *stakeholders* pendidikan yang saling bergantung, semakin besar ketergantungan dari unit-unit semakin besar pula kebutuhan akan pengoordinasian.
- 4) Agar manajer pendidikan mampu mengoordinasikan pembangunan sektor pendidikan dengan pengembangan sektor-sektor lainnya.
- 5) Agar manajer pendidikan mampu mengintegrasikan kegiatan fungsional dinas pendidikan dan tujuan-tujuan dari unit organisasi yang terpisah-pisah untuk mencapai tujuan bersama dengan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien.
- 6) Adanya pembagian kerja di mana semakin besar pembagian kerja, semakin diperlukan pengoordinasian/penyerasian sehingga tidak terjadi duplikasi atau tumpang-tindih pekerjaan yang menyebabkan pemborosan.
- 7) Untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik dan harmonis di antara kegiatan-kegiatan, baik fisik maupun nonfisik dengan *stakeholders*.
- 8) Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dengan sumber daya pendidikan yang terbatas.
- 9) Mencegah terjadinya konflik internal dan eksternal sekolah yang kontra produktif
- 10) Mencegah terjadinya kekosongan ruang dan waktu
- 11) Mencegah terjadinya persaingan yang tidak sehat.²⁵

Berdasarkan penjelasan tersebut, koordinasi dapat bertujuan untuk menyelaraskan dan menyinkronkan pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan manajer pendidikan kepada pegawai-pegawainya. Koordinasi juga dapat bermanfaat meminimalisir adanya konflik

²⁵ *Ibid.*, h. 487-488

internal maupun eksternal organisasi baik antar pegawai atau instansi lain. Sehingga dapat memperlancar pelaksanaan tugas dan mencapai keberhasilan tujuan pendidikan.

c. Syarat-syarat Koordinasi

Adapun syarat-syarat koordinasi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

- 1) *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerja sama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang
- 2) *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan
- 3) *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
- 4) *Esprit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.²⁶

Dalam melakukan koordinasi memungkinkan adanya persyaratan jalannya koordinasi sehingga koordinasi yang terjadi nantinya dapat berjalan dengan efektif. Setiap orang yang melakukan koordinasi harus memiliki perasaan untuk bekerja sama. Mereka memiliki kesadaran untuk bekerja secara bersama dalam artian bekerja sesuai dengan per bagian kerja masing-masing. Syarat kedua merupakan adanya suatu persaingan untuk mencapai target untuk mencapai kemajuan, syarat ketiga dalam setiap bagian posisi

²⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit.*, h. 88

kerja setiap orang harus dapat menghargai satu sama lain. Syarat yang terakhir yaitu adanya bagian-bagian pekerjaan yang lain jika diikutsertakan akan menambah kegiatan dan sebagai penyemangat dalam bekerja. Dapat disimpulkan, kekuatan dari suatu organisasi berasal dari semangat kerja. Semangat kerja ini membuat mereka akan terdorong untuk dapat bekerja melalui koordinasi sehingga tercapai tujuan yang mereka harapkan.

d. Pendekatan Koordinasi

Terdapat tiga pendekatan untuk mencapai koordinasi yang efektif dan efisien yang dikemukakan oleh Husnaini, yaitu sebagai berikut.

- 1) Menggunakan Teknik Manajemen yang Asasi
 - a) Hierarki Manajerial
 - b) Peraturan dan Prosedur
 - c) Rencana dan Tujuan
- 2) Meningkatkan Kesanggupan Koordinasi
- 3) Mengurangi Kebutuhan Berkoordinasi.²⁷

Pendekatan koordinasi menggunakan teknik manajemen yang asasi digunakan untuk masalah-masalah sederhana terkait koordinasi. Teknik manajemen yang asasi memiliki mekanisme yaitu hierarki manajerial yang merupakan rangkaian komando organisasi dengan menguraikan hubungan-hubungan di antara individu dan unit-unit yang diawasi cara demikian dilakukan untuk membantu jalannya informasi

²⁷ *Ibid.*, h. 493-495

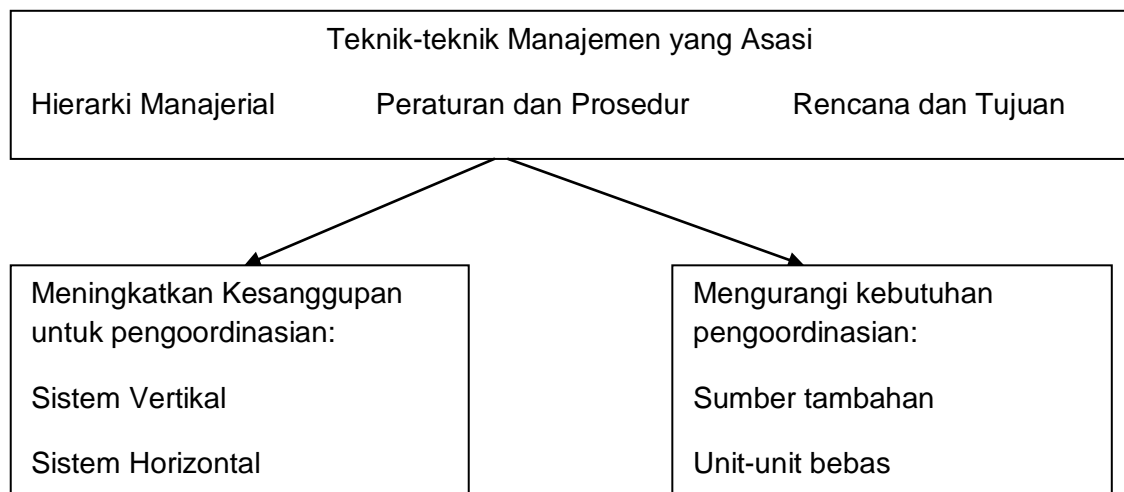
dan pekerjaan. Lalu adanya peraturan dan prosedur yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian sebelum hal itu terjadi. Jika peraturan dan prosedur tersebut diikuti secara teratur maka bawahan akan dapat mengambil tindakan secara tepat, dan bebas, memberikan lebih banyak waktu kepada atasan untuk mencurahkan perhatiannya kepada kejadian-kejadian baru dan unik. Kemudian adanya rencana dan tujuan untuk mencapai koordinasi harus menjamin semua individu selalu mengerahkan upaya-upayanya ke arah sasaran yang sama.

Pendekatan yang kedua dengan meningkatkan kesanggupan koordinasi. Apabila upaya dalam meningkatkan koordinasi dengan teknik manajemen yang asasi belum cukup, maka diperlukan kesanggupan untuk berkoordinasi baik dengan sistem vertikal ataupun sistem horizontal. Sistem vertikal ialah koordinasi yang dilakukan secara hierarkis, sedangkan sistem horizontal ialah koordinasi yang dilakukan dengan individu atau unit yang selevel.

Pendekatan yang ketiga yaitu dengan mengurangi kebutuhan berkoordinasi. Adapun cara untuk mengurangi kebutuhan berkoordinasi yaitu dengan menciptakan sumber-sumber tambahan dan menciptakan unit-unit bebas. Menciptakan sumber tambahan yaitu memberikan fasilitas kepada individu-individu untuk memenuhi kebutuhannya. Menciptakan unit-unit bebas yaitu memberikan

kebebasan kepada individu atau unit-unit untuk dapat berkreasi.

Pendekatan dalam koordinasi dapat tergambar sebagai berikut.



Gambar 2.1 Tiga Pendekatan Koordinasi yang Efektif dan Efisien

e. Jenis Koordinasi

Ada beberapa jenis koordinasi menurut Husnaini Usman, di dalam bukunya Manajemen. Koordinasi kegiatan manajemen pendidikan dapat dibagi atas tiga jenis, yaitu:

- 1) Koordinasi Vertikal
- 2) Koordinasi Fungsional
 - a) Koordinasi Fungsional Horizontal
 - b) Koordinasi Fungsional Diagonal
 - c) Koordinasi Fungsional Teritorial
- 3) Koordinasi Institusional.²⁸

²⁸ *Ibid.*, h. 496

Jenis koordinasi pertama yaitu koordinasi vertikal yang merupakan koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada atasannya atau kepada bawahannya.

Kedua yaitu koordinasi fungsional yang merupakan koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan kepala sekolah lainnya. Pada jenis koordinasi fungsional ini dibedakan menjadi tiga yaitu koordinasi fungsional horizontal yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan kepala sekolah lainnya yang setingkat, koordinasi fungsional diagonal dilakukan oleh kepala sekolah dengan kepala sekolah lain yang lebih rendah atau lebih tinggi tingkatannya, koordinasi fungsional teritorial yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan pejabat atau kepala sekolah lain yang berada dalam wilayah tertentu di mana semua urusan yang ada dalam wilayah tersebut menjadi kewenangan dan tanggung jawab kepala sekolah bersangkutan selaku penguasa atau penanggung jawab tunggal.

Jenis koordinasi ketiga yaitu koordinasi institusional yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan beberapa instansi yang menangani suatu urusan tertentu yang bersangkutan.

f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Koordinasi

Hasibuan, berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi antara lain sebagai berikut.

- 1) Kesatuan Tindakan
- 2) Komunikasi
- 3) Pembagian Kerja
- 4) Disiplin²⁹

Faktor yang pertama yaitu kesatuan tindakan. Kesatuan tindakan merupakan suatu usaha dari pemimpin dan merupakan kewajiban dari pimpinan untuk mengatur sedemikian rupa sehingga terdapat keserasian dalam mencapai hasil. Suatu pimpinan harus memiliki koordinasi yang baik dengan mengatur jadwal waktu dengan dimaksudkan kesatuan usaha itu dapat berjalan sesuai waktu yang direncanakan.

Faktor yang kedua yaitu komunikasi. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari koordinasi. Dengan adanya komunikasi dapat memberikan partisipasi pegawai akan semakin tinggi karena mereka saling berinteraksi dan dapat saling bertukar informasi.

Faktor yang ketiga yaitu pembagian kerja. Pembagian Kerja merupakan perincian tugas dan pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan terbatas. Pembagian kerja memberikan suatu efektivitas

²⁹ Malayu S.P. *Hasibuan. Manajemen Dasar, Penelitian, dan Masalah.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 88

kerja, dimana pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan spesialisasi yang mereka kuasai.

Selanjutnya faktor yang keempat yaitu disiplin. Disiplin merupakan suatu alat untuk dapat memberikan perubahan dan meningkatkan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi. Dalam hal ini pimpinan dapat melakukan koordinasi dengan melakukan penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil secara keseluruhan, untuk itu diperlukan disiplin.

g. Karakteristik Koordinasi yang Efektif

Menurut Husnaini Usman, ada beberapa karakteristik koordinasi yang efektif yaitu sebagai berikut.

1. Tujuan berkoordinasi tercapai dengan memuaskan semua pihak terkait
2. Koordinator sangat proaktif dan stakeholders kooperatif
3. Tidak ada yang mementingkan diri sendiri atau kelompoknya (egosektoral)
4. Tidak terjadi tumpang tindih tugas
5. Komitmen semua pihak tinggi
6. Informasi keputusan mengalir cepat ke semua pihak yang ada dalam sistem jaringan koordinasi
7. Tidak merugikan pihak-pihak yang berkoordinasi
8. Pelaksanaan tepat waktu
9. Semua masalah terpecahkan
10. Tersedianya laporan tertulis yang lengkap dan rinci oleh masing-masing *stakeholders*³⁰

³⁰ Husnaini Usman. *Op.Cit.*, h. 497

3. Hubungan Koordinasi dengan Kepuasan Kerja

Terdapat adanya hubungan antara koordinasi dengan kepuasan kerja hal ini juga sejalan dengan pernyataan, *Good Personal Relations: Good coordination gives job satisfaction to the employees which keeps this morals high.*³¹ Baik Hubungan Pribadi: Koordinasi yang baik memberikan kepuasan kerja kepada karyawan yang menjaga moral ini tinggi.

Selain itu, Rahim di dalam bukunya, *Social Intelligence, Leadership, and Problem Solving* menjelaskan,

*Conversely, when employees recognize a high level of managerial competence and consistency, employee commitment, and cooperation and coordination, those employees with a stronger intrinsic job satisfaction will find it more meaningful and logical to display positive altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, and civic virtue behaviors because these behaviors have meaning in the eyes of coworkers, supervisors, and subordinates.*³²

Sebaliknya, ketika karyawan mengenali tingkat tinggi kompetensi manajerial dan konsistensi, komitmen karyawan, dan kerja sama dan koordinasi, para karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih kuat intrinsik akan merasa lebih bermakna dan logis untuk menampilkan altruisme positif, kesadaran, sopan santun, sportif, dan sipil perilaku kebajikan

³¹ Basavanthappa. *Community Health Nursing*. (New Delhi: Jaypee Brothers Medical Publishers (P). Ltd, 2008). h. 935

³² M. Afzalur Rahim. *Current Topics in Management: Social Intelligence, Leadership, and Problem Solving*. (New Jersey: Transaction Publishers, 2013). h. 70

karena perilaku tersebut memiliki makna di mata rekan kerja, supervisor, dan bawahan.

Menurut Mangkunegara, terdapat variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah ukuran organisasi perusahaan.

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.³³

Dalam hal ini kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai merupakan suatu kegiatan interaksi yang mereka lakukan dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja,

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan terdapat hasil penelitian lain yang relevan dengan variabel bebas yaitu koordinasi dan variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Hasil penelitian lain yang relevan dapat mendukung

³³ .A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Op.Cit.*, h. 118-119

peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat bermanfaat untuk penelitian-penelitian berikutnya.

- 1) Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain salah satunya dilakukan oleh Hurryah Irdawati dengan penelitiannya yang berjudul “Hubungan antara Koordinasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada Yayasan LIA Pengadegan Jakarta”. Dalam penelitian tersebut, terdapat hubungan yang positif antara koordinasi dengan kepuasan kerja. Berikut merupakan kesimpulan abstraknya.

Kesimpulannya adalah bahwa kedua variabel tersebut berdistribusi normal. Untuk uji linieritas diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 97,15 + 0,55 X$, F hitung sebesar 0,959, karena F hitung < F tabel maka regresi adalah linier, karena F tabel = 2,042. Analisis data dilakukan dengan korelasi Product Moment dan diperoleh harga $r_{xy} = 0,56$, sedangkan harga r tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $n = 30$ didapat nilai 0,361; berarti $r_{xy} > r$ tabel, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara koordinasi dengan kepuasan kerja karyawan pada Yayasan LIA Pengadegan Jakarta, koefisien determinasi didapat nilai sebesar 0,3136 sehingga kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 31,36%.

- 2) Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain salah satunya dilakukan oleh Chandra Nur Kusuma dengan penelitiannya yang

berjudul “Hubungan antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bekasi”. Dalam penelitian tersebut, terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Berikut merupakan abstraknya.

Hasil uji normalitas variabel kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai yang menunjukkan L_{hitung} variabel X = 0,1045 dan variabel Y = 0,1062 dimana L_{tabel} untuk N = 40 dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 0,14009 berarti angket merupakan distribusi normal. Untuk uji linieritas diperoleh $\hat{Y} = 28,22 + 0,74X$. Dari hasil pengujian hipotesis untuk uji keberartian korelasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,78314, dk = 38 (40-2) dan $\alpha = 0,05$. Diperoleh $7,7 > 1,686$, ini berarti hipotesis nol (H_0) ditolak. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai. Dari pembahasan dua variabel di atas dapat dijadikan landasan untuk menyatakan bahwa kontribusi kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebanyak 61,33 %.

- 3) Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Nur Amalinah dengan penelitiannya yang berjudul “Hubungan antara Supervisi Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru di SMP Negeri Kecamatan Cakung Jakarta Timur”. Dalam penelitian tersebut, terdapat hubungan

yang positif antara supervisi dan kepuasan kerja. Berikut kesimpulan abstraknya:

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan rumus hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat hubungan antara supervisi kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru data diolah dengan rumus korelasi product moment didapat r_{hitung} 0,4243 dan t_{hitung} 3,8638. Sementara itu uji t menghasilkan 0.95 adalah sebesar 1,67 ini berarti, t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Dengan melakukan uji satu pihak pada $dk= 68$ dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ didapat t_{tabel} 2,00 dan t_{hitung} 3,86 dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sehingga terlihat adanya hubungan yang positif antara supervisi kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru. Dari pembahasan kedua variabel di atas dapat dijadikan landasan untuk menyatakan bahwa kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 17,64%. Nilai tersebut memberikan gambaran bahwa supervisi kepala sekolah dapat memberikan hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja guru.

C. Kerangka Berpikir

Banyak kegiatan kerja yang dilakukan oleh tenaga pendidik selaku memberikan pendidikan kepada peserta didik, diperlukan integritas yang tinggi dan semangat kerja dalam memberikan pendidikan dan ilmu

pengetahuan kepada peserta didik. Dalam meningkatkan produktivitas kerjanya, masalah yang sering terjadi antara lain kepuasan kerja guru. Tanpa adanya kepuasan kerja ini guru kurang memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga tujuan pekerjaan mereka untuk memberikan pendidikan kepada peserta didik demi tercapainya tujuan pendidikan sedikit terkendala. Oleh karena itu dalam hal ini adanya peraturan pemerintah yang memberikan kenaikan gaji, tunjangan, peraturan kedisiplinan dan pemberian penghargaan dan sebagainya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru.

Hal ini diperlukan adanya koordinasi yang baik antara pemerintah, antar sesama pegawai instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pendidikan dan antar guru. Terutama dalam hal meningkatkan kepuasan kerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Sesuai dengan tujuan dan manfaat koordinasi untuk menyelaraskan dan menyinkronkan pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan manajer pendidikan kepada pegawai-pegawainya sehingga tugas yang dijalankan dapat sesuai dengan apa yang ingin dicapai dan meminimalisir adanya konflik internal maupun eksternal organisasi baik antar pegawai atau instansi lain. Karena dengan adanya konflik yang terjadi menimbulkan hasil pekerjaan yang kurang memuaskan akibatnya menurunnya kepuasan kerja pegawai dan kurang tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.

Dalam mencapai kepuasan kerja guru yang tinggi tidaklah mudah karena terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, baik itu dari dalam individu tersebut maupun dari faktor luar individu tersebut. Adanya koordinasi yang efektif dapat menjadi alasan seseorang melakukan suatu pekerjaan atau bekerja di suatu organisasi. Koordinasi yang efektif dapat tercapai apabila adanya kerja sama antar guru dengan kepala sekolah atau adanya pembagian tugas yang rata dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Adanya hubungan, komunikasi dan interaksi yang baik juga dapat menghasilkan pekerjaan yang baik pula sehingga meminimalisir adanya konflik dan masalah dalam pekerjaan. Dengan hasil kerja yang baik akan menimbulkan rasa puas dalam dirinya. Selain itu, adanya lingkungan kerja yang kondusif, adanya kesatuan tindakan yang sesuai deskripsi kerja dapat memberikan hasil pekerjaan yang baik dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Guru yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik, dengan optimal dan dengan integritas yang tinggi untuk kemajuan organisasi akan merasa apa yang dikerjakannya tidaklah sia-sia dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi apabila pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi, oleh karena itu perlu adanya koordinasi yang baik dan efektif di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat hubungan yang positif antara koordinasi dengan kepuasan kerja guru. Dengan kata lain

koordinasi yang efektif maka akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi demikian pula sebaliknya koordinasi yang tidak efektif akan memberikan kepuasan kerja yang rendah. Sebagaimana disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.2 Keterkaitan antara Koordinasi dengan Kepuasan Kerja

D. Rumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: terdapat hubungan positif antara koordinasi dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Babelan Kabupaten Bekasi.