

BAB II
PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIS DAN
PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kepuasan Kerja

Setiap manusia memiliki kebutuhan – kebutuhan yang harus dipenuhi. Untuk dapat memenuhi kebutuhannya itu, manusia perlu melakukan suatu aktivitas yang dinamakan kerja. Sepanjang hidupnya manusia selalu bekerja, dan bekerja adalah bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia. Seseorang bekerja yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Seseorang bekerja akan memperoleh hasil, baik yang langsung maupun tidak langsung yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari. Hasil pekerjaan setiap orang akan berbeda meskipun pada pekerjaan yang sama karena kemampuan setiap orang berbeda. Seseorang cenderung akan mencapai keberhasilan dalam tugas jika pekerjaan itu sesuai dengan keinginan, kemampuan dan dari pekerjaan itu akan diperoleh kepuasan.

Philip Kotler menyatakan bahwa, "*satisfaction is a person's feelings of pleasure resulting from comparing a product's perceived performance or*

outcome in relation to his or her expectations".³ (Kepuasan itu merupakan perasaan senang seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapan – harapannya).

Selanjutnya Ronald J. Ebert dan Griff memberikan pengertian kepuasan kerja sebagai berikut:

*Job satisfaction is the degree of enjoyment that people derive from performing their job. In turn, satisfied employees are likely to have high morale. It is determined by variety of factors, including job satisfaction and satisfaction with such things as pay, benefit, co workers and promotion opportunities.*⁴ Dapat diartikan kepuasan kerja adalah derajat kesenangan seorang pekerja yang ditunjukkan melalui pekerjaannya. Pekerja yang puas memiliki moral yang tinggi. Selain itu faktor yang menentukan kepuasan kerja antara lain gaji, tunjangan, rekan kerja dan kesempatan promosi.

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan mendefinisikan "kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya".⁵

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kinerja dan harapannya terhadap pekerjaan yang ditunjukkan melalui sikap dan perasaan senang seseorang serta mencintai pekerjaannya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Keith Davis dan John W. Newstrom yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.⁶

³ Philip Kotler, *Marketing Management The Millenium Edition*, (USA: Prentice Hall, 2000), h. 36

⁴ Ronald J Ebert dan Ricky W. Griffi, *Business Essenstal 6th edition*, (New Jersey : Prentice Hall, 2000), h. 198

⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara,2002), h.202

⁶ Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa : Agus Dharmas. (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 121

Moh. As'ad memberi batasan yang sederhana dan operasional tentang kepuasan kerja adalah "perasaan seseorang terhadap pekerjaan".⁷ Ini berarti bahwa kepuasan kerja itu suatu pekerjaan yang dilandasi oleh perasaan. Selanjutnya Smith dan Kendall dalam Ramlan Ruvendi menjelaskan bahwa "kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya".⁸ Sedangkan Locke mengatakan bahwa "kepuasan kerja sebagai sebuah pernyataan senang atau tidak senang pada pekerjaan yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai atau tidak dengan kebutuhannya".⁹

Definisi di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai atau tidak dengan kebutuhannya.

Kepuasan kerja penting bagi setiap karyawan, karena di samping berpengaruh terhadap proses kerja dan pencapaian hasil kerja, kepuasan kerja juga merupakan suatu tingkat kebutuhan tinggi yaitu aktualisasi diri seorang karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Strauss dan Sayles yang dikutip T. Hani Handoko yang mengatakan bahwa: "Kepuasan kerja penting bagi aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi".¹⁰ karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan

⁷ Moh. As'ad, *Psikologi Industri Edisi Ke empat* (Yogyakarta: Liberty, 2002), h. 104

⁸ Ramlan Ruvendi, *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No 1 Tahun 2005 h. 18

⁹ Ali Imron, *Pembinaan Guru Di Indonesia* (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), h.210

¹⁰ Strauss dan Sayles dalam T. Hani Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, (Yogyakarta: BPFE, 2002), h. 196

melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Stephen P. Robbins berpendapat bahwa ” istilah kepuasan kerja (Job Satisfaction) menunjuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”.¹¹ Jadi kepuasan kerja menunjuk kepada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mengungkapkan “*Job satisfaction as individuals positive or negative attitudes toward their jobs*”.¹² Artinya: Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian mengatakan bahwa “kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya”.¹³

Dari ketiga teori di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja ditunjukkan oleh sikap umum atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya sebaliknya apabila memiliki kepuasan yang rendah maka akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Porter dan Lawler dalam Ramlan Ruvendi menjelaskan bahwa ”kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional dimana seorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya”.¹⁴

Selanjutnya Smith dan Kendal dalam Ramlan Ruvendi mengungkapkan

¹¹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), h. 180

¹² Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations 8th edition*, (USA: Prentice Hall, 2003), h. 148

¹³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara,2003), h. 295

¹⁴ Ramlan Ruvendi, *loc.cit.* h 18

bahwa "kepuasan kerja bersifat multidimensional dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya".¹⁵

Pendapat diatas menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditunjukkan melalui puas atau tidak puas seseorang dengan pekerjaannya

Robin dalam Ramlan Ruvendi menyebutkan "sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung".¹⁶ Selanjutnya Porter dan Lawler menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya".¹⁷ Jadi kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan, imbalan, kondisi kerja, dan rekan kerja.

Menurut Soesilo Martoyo dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia,

kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara lain balas jasa kerja karyawan dari suatu organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan.¹⁸

Jadi kepuasan kerja ditentukan oleh nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan.

Dari penjelasan-penjelasan teori di atas, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami karyawan atau pegawai terhadap pekerjaannya . Secara lebih rinci kepuasan kerja diukur berdasarkan: pekerjaan, yang mencerminkan sub

¹⁵ *Ibid* h. 20

¹⁶ *Ibid* h. 18

¹⁷ *Ibid* h. 19

¹⁸ Soesilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3* (Yogyakarta: Penerbit BPFE, 1994), h.

indikator persepsi terhadap pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan. balas jasa yang mencerminkan sub indikator gaji, insentif, jaminan sosial, penghargaan dan kondisi kerja yang mencerminkan sub indikator hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, ruangan kerja.

2. Efektivitas Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi apapun bentuknya pasti ada seseorang sebagai pemimpin. Organisasi atau kegiatan manusia membutuhkan pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. efisiensi kerja dalam pencapaian tujuan untuk mempertahankan hidup bersama memerlukan karya budaya (aktivitas membuat budaya) dan itu perlu diatur serta dipimpin.

Pemimpin merupakan tokoh sentral dalam organisasi, tidak ada organisasi tanpa pemimpin, seperti pendapat Courtois bahwa "kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau dan anarki".¹⁹ Jadi, tanpa seorang pemimpin organisasi tidak akan berjalan dengan baik, karena tidak ada yang mengorganisasikan tugas, mengendalikan, mengawasi kegiatan, sehingga bagaimana mungkin tujuan organisasi dapat tercapai.

Kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi membutuhkan suatu keterampilan dari gaya kepemimpinan yang efektif sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

¹⁹ Courtois dalam Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), h. 1

Efektivitas sangat diperlukan dalam mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Efektivitas berasal dari kata efektif yang dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti "adanya efek (akibat, pengaruhnya, kesannya) dapat membawa hasil".

Menurut Gibson kepemimpinan adalah "usaha untuk mempengaruhi orang lain secara orang-perorang (interpersonal), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan".²⁰ Selanjutnya David Keith menjelaskan bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias".²¹ Lebih lanjut kepemimpinan menurut Hadari Nawawi dan M Martini Hadari yaitu "kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama pula".²²

Definisi di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan melalui proses komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan antusias.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard terdapat dua orientasi pokok dalam proses kepemimpinan kelompok yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang.

²⁰ Baderel Munir, *Dinamika kelompok*, (Palembang: Universitas Sriwijaya, 2001), h. 113

²¹ Ramlan Ruvendi, *op.cit* h. 19

²² Hadari Nawawi dan M Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif*, (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 1992), h. 13

- a. Perilaku Tugas, menggambarkan upaya pemimpin dalam mengorganisasikan dan menetapkan peranan anggota kelompok, menjelaskan aktivitas setiap anggota, serta kapan dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.
- b. Perilaku Hubungan, menggambarkan upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional, sentuhan psikologis dan pemudahan perilaku.²³

Jadi, dua jenis perilaku kepemimpinan diatas selalu ada dalam diri setiap orang dalam kadar yang berbeda-beda, dan menghasilkan resultan yang berbeda pula. Perilaku tugas menggambarkan upaya pemimpin dalam menjelaskan aktivitas anggotanya dan cara penyelesaiannya. Sedangkan perilaku hubungan menggambarkan seorang pemimpin dalam membina hubungan dengan para anggotanya atau bawahannya. Seorang pemimpin pada dasarnya memiliki sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayalah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau style dalam kehidupannya akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya sehingga menimbulkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Selanjutnya J. Tierauf mengemukakan tentang kepemimpinan yaitu bahwa *"leadership may be defined as a way of stimulating and motivating subordinates to accomplish assigned task"*.²⁴ Artinya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara membangkitkan semangat dan mendorong bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diserahkan. Jadi kepemimpinan

²³ Baderel Munir, *Op.Cit*, h. 116

²⁴ Robert J. Tierauf dalam Sutarto, *Op.Cit*, h 18

diartikan sebagai cara membangkitkan semangat dan mendorong bawahan agar setiap aktivitas atau tugas-tugas tertuju pada pencapaian tujuan.

Secara umum dikenal 3 tipe kepemimpinan :

- 1). *Tipe Otoriter*, yaitu kepemimpinan yang berpusat pada pekerjaan tanpa mementingkan anggota kelompok sama sekali.
- 2). *Tipe Laissez Faire*, yaitu pemimpin yang tidak mempunyai wibawa dan tidak bisa mengontrol anak buahnya.
- 3). *Tipe Demokratis*, yaitu kepemimpinan yang mementingkan pencapaian tujuan seoptimal mungkin, melibatkan partisipasi seluruh anggota dengan segala kemampuan yang dimilikinya, sehingga kepentingan kelompok menjadi tanggung jawab bersama.²⁵

Dalam kenyataannya tidak ada seorang pemimpin yang konsisten menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dan ini terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya seseorang yang tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sehingga ia efektif menjalankan fungsi kepemimpinannya. Ternyata kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi pengikutnya yang bersumber dari persepsi dan penerimaan mereka terhadap gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Hal tersebut dikenal dengan gaya kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan yang didasarkan pada saling pengaruh antara:

1. sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang pemimpin berikan
2. sejumlah pendukung emosional (perilaku hubungan) yang pemimpin berikan
3. tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.²⁶

²⁵ Baderel Munir, *Op. Cit* h 125

²⁶ Paul Hersey, *Kunci sukses pemimpin situasional*, (Jakarta: Delaprotasa, 2000), h 60

Lebih lanjut menurut Sutanto dkk gaya kepemimpinan yang efektif adalah "kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi".²⁷

Pendapat di atas menjelaskan bahwa dalam gaya kepemimpinan situasional tidak hanya mementingkan perilaku tugas dan perilaku hubungan dalam mencapai tujuan organisasi tapi juga memperhatikan kesiapan atau kematangan pola pikir dan tingkah laku bawahan serta disesuaikan dengan kondisi lingkungan.

Paul Hersey mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai "suatu istilah bagaimana seorang pemimpin terlihat dimata bawahannya".²⁸ Selanjutnya David Keith menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya".²⁹

Pendapat di atas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan secara keseluruhan dari pemimpin yang dilihat dimata bawahannya. Pemimpin merasa sudah berbuat yang terbaik atau sebijaksana mungkin tapi belum tentu bagi bawahannya karena mereka mempunyai persepsi yang berbeda.

Menurut Miller et al. dalam Ramlan Ruvendi, "gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai".³⁰ Jadi gaya kepemimpinan disuatu lembaga atau organisasi memberikan hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Selanjutnya

²⁷ Ramlan Ruvendi, *op.cit* h. 20

²⁸ Paul Hersey, *op.cit* h 29

²⁹ Ramlan Ruvendi, *loc.cit* h. 19

³⁰ *Ibid*, h. 20

Judge dan Locke menegaskan bahwa "gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja".³¹

Berdasarkan teori di atas gaya kepemimpinan merupakan faktor penting bagi seorang pemimpin dalam mengembangkan gaya kepemimpinannya sehingga memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawainya.

Dari penjelasan-penjelasan teori di atas, dapat dinyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan efektif. Secara lebih rinci efektivitas gaya kepemimpinan diukur berdasarkan: perilaku tugas yang mencerminkan sub indikator penyusunan tujuan, pengorganisasian tugas, menetapkan batas waktu, pengarahan dan pengendalian dan perilaku hubungan kerja yang mencerminkan sub indikator memberikan dukungan, memudahkan interaksi, aktif menyimak, memberi balikan

B. Kerangka Berpikir

Pendidikan merupakan wahana untuk menyiapkan sumber daya manusia yang siap dan mampu bersaing serta mampu menghadapi laju pertumbuhan yang cepat dari ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah merupakan institusi pendidikan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut. Bagi sekolah kepuasan kerja guru merupakan faktor yang sangat penting. Hal

³¹ Marcel-Rita, *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, *Jurnal PSYCHE* Vol 01 No 1 Desember 2004 h. 38

tersebut disebabkan karena guru penentu output pendidikan sehingga apa yang menjadi sumber-sumber kepuasan kerja harus diperhatikan. Apabila tanpa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap semangat mengajar guru dan produktivitas yang pada gilirannya berpengaruh pada kelancaran proses belajar mengajar.

Manusia dalam kehidupannya akan selalu berusaha untuk mendapatkan kepuasan, baik kepuasan akan benda-benda material seperti status pekerjaan maupun kepuasan akan kebutuhan sosial yang berhubungan dengan perasaan.

Kepuasan kerja guru menjadi hal yang penting karena dapat mempengaruhi perilaku mengajar guru. Guru yang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan sehingga ia menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya jadi guru yang telah merasakan kepuasan dalam bekerja akan menunjukkan sikap positif atau menyenangi pekerjaannya. Apabila sebaliknya guru yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan menunjukkan perilaku yang negatif dalam bekerja.

Efektivitas gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja terhadap guru, karena efektivitas gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi atau instansi pendidikan. Pemimpin tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya tetapi juga bisa menjamin bawahannya untuk bekerja dengan seluruh kemampuannya. Jadi maju mundurnya organisasi ditentukan oleh pemimpin.

Dapat diduga bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya semakin tidak efektif gaya kepemimpinan maka semakin rendah kepuasan kerja guru.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “terdapat hubungan positif antara efektivitas gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja” sehingga semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.