

BAB II

KERANGKA TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Kerangka Teori

1. Kepuasan Kerja Guru

a. Pengertian Kepuasan Kerja Guru

Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem-sistem nilai yang ada pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Menurut T. Hani Handoko “Kepuasan kerja (*jobs satisfaction*) ialah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sesuai bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.”¹

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi II*, (Yogyakarta: BPFE, 1989) h. 193.

Wexley dan Yukl yang dikutip oleh As'ad: mengartikan kepuasan kerja sebagai "*The way an employee feels about his or her job*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya."² Athanasiou kepuasan kerja sebagai "Perasaan seseorang terhadap pekerjaan" memberi batasan sebagai "*Positive emotional state*."³

Sedangkan Newstrom mengemukakan bahwa "*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work. Jobs are in behavioral elements such as autonomy, variety, task identity, task insignificance and feedback contribute to an employee's satisfaction*". Kepuasan kerja berarti perasaan kurang baik atau baik dimana karyawan memandang pekerjaan mereka, pekerjaan kaya dengan unsur-unsur tingkah laku seperti otonomi, variasi, identitas tugas, tugas yang tidak penting, dan umpan balik yang berperan sebagai kepuasan karyawan.⁴

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dari diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Kesimpulan dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja sebenarnya batasan yang paling sederhana adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja semacam ini dilihat bahwa kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

²Moh. As'ad, *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Edisi Ke-empat*, (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2000), h. 104

³ *Ibid.*

⁴Newstrom, *Pengertian Kepuasan Kerja*, 21 Januari 2010. <http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasankerja>

Menurut Stephen Robins “Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan”.⁵

Menurut James L. Gibson “*Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perceptions of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisors style, policies and procedures, work group affiliations, working conditions, and fringe benefits.* Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaan mereka. Ini hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya pemimpin, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.”⁶

Sementara Herbert mengemukakan kepuasan kerja yang dikutip oleh Ali Imron ialah “Reaksi seseorang terhadap pekerjaannya, reaksi tersebut bergantung kepada, bagaimana pekerjaan tersebut diterima untuk memenuhi atau mengarahkan pemenuhan kebutuhan seseorang.”⁷ Kemudian Tiffin, berpendapat bahwa “Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan karyawan”.⁸

⁵ Stephen Robins, 21 Januari 2010. (<http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasankerja>)

⁶ James L. Gibson, dkk, *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Twelfth Edition*, (International Edition, 2006), h. 108.

⁷ Ali Imron, *Pembinaan Guru Di Indonesia*, (Malang: Pustaka Jaya, 1995), h. 210.

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 299.

Menurut Rita, “Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.”⁹

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja guru merupakan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya dengan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja yang melibatkan aspek-aspek seperti situasi kerja, upaya kesempatan pengembangan karir, atasan, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, sistem penggajian (upah) dan struktur organisasi.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior And Personnel Psychology* yang dikutip oleh Moh. As'ad menjelaskan tiga teori kepuasan kerja yaitu

⁹ Rita Johan, *Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan* Jurnal Pendidikan Penabur - No.01 / Th.I / Maret 2002. (<http://www.jurnalpendidikanpenabur/html>)

Discrepancy Theory, Equity Theory, dan Two Factor Theory.¹⁰ Antara lain sebagai berikut:

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*). Kemudian Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs atau values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan terasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif, sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, semakin besar ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

¹⁰ Moh. As'ad, *Ibid.*, hh. 104-105.

2) *Equity Theory*

Equity Theory dikembangkan oleh Adams. Pada prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak tergantung ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inenquity* atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

Elemen-elemen terpenting dari equity ada tiga yaitu input ialah *is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job* (segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan). Out comes ialah *is anything of value that employee perceives he obtains from the job* (segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya), sedangkan yang dimaksud dengan comparison person membandingkan rasio input – output comes yang dimilikinya.

3) *Two Factor Theory*

Prinsip teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Sementara Ali Imron menerangkan dua teori kepuasan kerja yaitu teori kepuasan hierarchis kebutuhan Maslow dan teori kepuasan dan ketidakpuasan oleh Herzberg¹¹ sebagai berikut :

1) Teori Kepuasan Hierarchis Kebutuhan Maslow

Maslow mengemukakan kebutuhan-kebutuhan manusia dibagi menjadi lima. Kebutuhan-kebutuhan tersebut disusun dari tingkatan yang paling dasar ketingkatan yang paling tinggi. Mempersyaratkan pemenuhan kebutuhan di bawahnya kemudian seterusnya. Pertama-tama manusia memenuhi kebutuhan dasarnya, hingga kebutuhan lanjutannya. Berikut susunan hierarkhis kelima kebutuhan Maslow diatas :



Sumber : Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Malang: Pustaka Jaya, 1995), h. 213.

Gambar 1. Hierarkis Kebutuhan Maslow

¹¹ Ali Imron, *Op. Cit.*, h. 211.

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
Kebutuhan akan makanan dan minuman, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan biologis.
2. Kebutuhan rasa aman dan terjamin (*safety or security needs*)
Bebas dari segala bentuk ancaman serta terjamin kehidupannya baik untuk masa sekarang dan masa depan.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*)
Kebutuhan manusia sebagai menjadi makhluk sosial juga sebagai makhluk individu.
4. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*)
Kebutuhan ini tingkatannya lebih tinggi dari pada kebutuhan sosial, jika kebutuhan sosial terpenuhi maka kebutuhan akan penghargaan diri.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)
Kebutuhan ini ingin mengembangkan potensinya semaksimal mungkin, dengan menggunakan kemampuan, keahlian, potensi.¹²

Kebutuhan yang tidak dapat terpenuhi dalam waktu relatif lama tidak akan bisa dijadikan motivator dalam bekerja. Ia akan bekerja sebagaimana yang dilakukan selama ini. Ia tidak ingin meningkatkan kerjanya. Dan oleh karena itu, kebutuhan yang berada ditingkatan atasnya tidak akan terpenuhi. Hal ini akan menyebabkan kemungkinan munculnya sikap-sikap menentang bahkan frustrasi. Apabila hal tersebut terjadi pada guru, bisa menyebabkan kurangnya semangat guru dalam mendidik dan mengarahkan siswa.

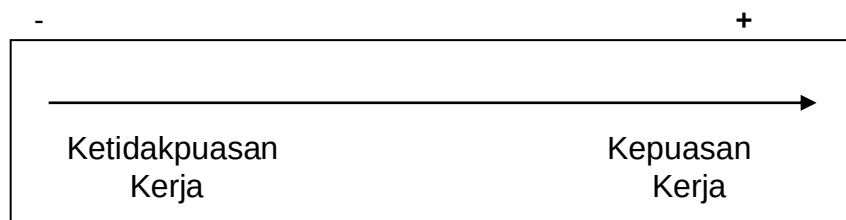
¹² *Ibid.*, h. 212

2) Teori Kepuasan dan Ketidakpuasan oleh Herzberg.

Teori kepuasan yang dikemukakan di atas, bahwa teori kepuasan yang dikemukakan oleh Maslow adalah teori kepuasan kerja dalam satu garis atau satu kontinum. Yang berarti bahwa jika hierarkichis kebutuhan tersebut terpenuhi, maka seseorang dianggap merasa puas. Sebaliknya, jika kebutuhan yang disusun secara hierarchis tersebut tidak terpenuhi maka orang bisa dianggap tidak puas. Teori kepuasan kerja satu kontinum tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 1

Kontinum Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja



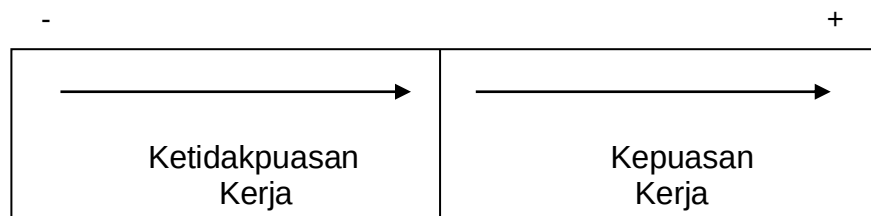
Sumber : Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Malang: Pustaka Jaya, 1995), h. 213.

Sebagai Antitesa dari teori satu garis atau satu kontinum muncullah teori dua garis atau dua kontinum yang dipelopori oleh Herzberg. Dalam teori ini antara kontinum kepuasan kerja dengan ketidakpuasan kerja berada dalam garis yang terpisah.

Jika sumber-sumber kepuasan kerja terpenuhi maka seseorang akan merasakan tingginya kepuasan kerja. Sebaliknya, jika sumber-sumber kepuasan kerja tidak terpenuhi maka seseorang akan merasakan rendahnya kepuasan kerja. Demikian juga jika sumber ketidakpuasan kerja terpenuhi, maka ketidakpuasan kerja seseorang akan rendah. Sebaliknya, jika sumber ketidakpuasan kerja tidak terpenuhi, maka ketidakpuasan kerja seseorang akan tinggi. Teori kepuasan kerja dua kontinum tersebut dapat dikemukakan pada tabel berikut:

Tabel 2.

Kontinum Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja



Sumber : Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Malang: Pustaka Jaya, 1995), h. 213.

Ketidakpuasan kerja berada dalam kotinum yang terpisah dengan kepuasan kerja. Terpenuhi tidaknya hal-hal yang berada di kontinum kepuasan kerja tidak ada hubungannya dengan ketidakpuasan kerja seseorang. Sebaliknya terpenuhi tidaknya hal-

hal yang berada dalam kontinum ketidakpuasan kerja seseorang, tidak ada hubungannya dengan kepuasan kerjanya.

Berdasarkan teori dua kontinumnya, Herzberg berpendapat bahwa sumber-sumber kepuasan kerja (*satisfiers*) ialah: prestasi, kerja (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan kepangkatan (*advancement*). Sedangkan sumber-sumber ketidakpuasan kerja (*dissatisfiers*) ialah teknik kepemimpinan (*technical supervision*), kesejahteraan (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), peluang untuk tumbuh, efek kerja terhadap kehidupan pribadi, keamanan kerja dan status.

c. Fungsi Kepuasan Kerja

Menurut Sondang P. Siagian pemahaman yang tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan: 1) Prestasi Kerja, 2) Tingkat Kemangkiran, 3) Keinginan Pindah, 4) Usia Pekerja, 5) Tingkat Jabatan, 6) Besar Kecilnya Organisasi.¹³

¹³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.295

Sedangkan menurut Stephen Robbins dampak kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan:

- 1) Produktifitas
- 2) Kemangkiran
- 3) Keluar dan Masuknya Karyawan¹⁴

Mempunyai kesamaan dengan kedua pendapat di atas menurut T. Hani Handoko, kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan prestasi karyawan, perputaran karyawan, absensi, umur, dan jenjang pekerjaan.¹⁵

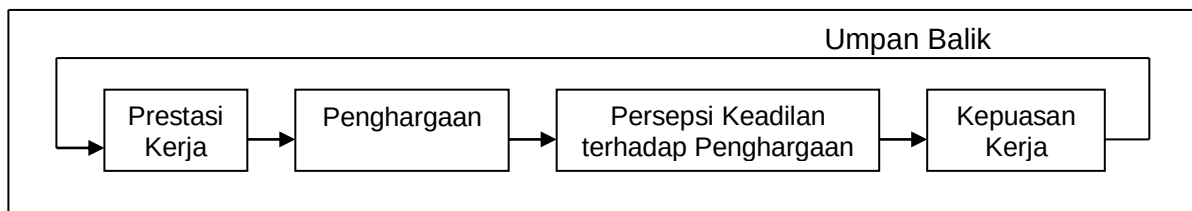
1) Hubungan antara Prestasi dengan Kepuasan Kerja

Prestasi kerja menimbulkan kepuasan, dan kepuasan kerja mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik atau sebaliknya. Prestasi kerja yang lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja guru akan meningkat karena mereka mendapatkan penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Tetapi jika penghargaan dipandang tidak mencukupi suatu tingkat prestasi kerja mereka, maka ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Menurut T. Hani Handoko "Hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi satu sistem yang

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I Edisi 9* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003), hh. 103-104.

¹⁵ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, h.195.

berlanjut.”¹⁶ Berikut bagan hubungan antara prestasi dengan kepuasan kerja :



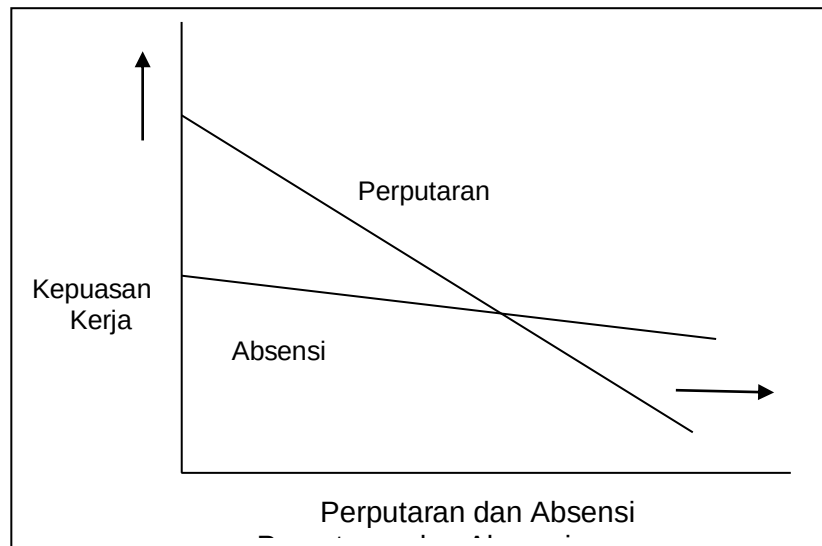
Sumber : T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi II* (Yogyakarta: BPPE, 1991), h. 196.

Gambar 2. Hubungan antara Prestasi dan Kepuasan Kerja

2) Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Perputaran Karyawan dan Absensi

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Apabila kepuasan kerja meningkat, maka perputaran karyawan dan absensi menurun. Perputaran kerja yang rendah akan mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Hal ini juga berlaku untuk absensi. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen. Mereka tidak merencanakan untuk absen, namun apabila mereka mendapatkan kesempatan mereka akan menggunakan kesempatan tersebut.

¹⁶ *Ibid*, h. 294.



Sumber : T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi II* (Yogyakarta: BPPE, 1991), h. 197

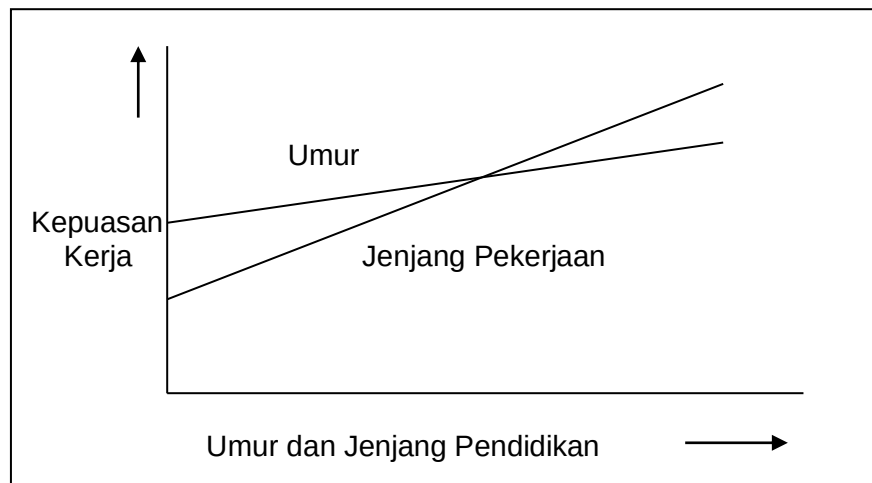
Gambar 3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Perputaran Karyawan dan Absensi

3) Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Umur dan Jenjang Pekerjaan

Semakin tua umur karyawan, mereka lebih cenderung terpuaskan oleh pekerjaan mereka, pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian-penyessuaian yang lebih baik karena mereka lebih berpengalaman. Lain halnya dengan karyawan muda cenderung kurang terpuaskan dan kurangnya penyesuaian diri terhadap situasi kerja. Berbagai alasan yang sering dikemukakan untuk menjelaskan antara lain :

- a. Bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia semakin sulit memulai kariernya ditempat baru.
- b. Sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita.
- c. Gaya hidup yang sudah mapan.
- d. Sumber penghasilan yang relatif terjamin.
- e. Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.¹⁷

Jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung mendapatkan kepuasan dalam bekerja, karena biasanya mereka mendapatkan kompensasi yang lebih baik, kondisi kerja yang nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan yang menggunakan kemampuan sesuai.



Sumber : T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi II* (Yogyakarta: BPPE, 1991), h. 197

Gambar 4. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Umur dan Jenjang Pekerjaan

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Op Cit.*, h.298.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terkait dengan prestasi kerja, perputaran karyawan, absensi, umur dan jenjang pekerjaan.

d. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut James L. Gibson dkk, dalam bukunya "*Organizations (Behavior, Structure, Prosses)*" banyak dimensi telah dikaitkan dengan kepuasan kerja, lima khususnya memiliki karakteristik yang sangat penting. Yaitu bebagai berikut :

- 1) *Pay, amount received and the perceived equity of pay.*
- 2) *Job, The extent to which job task are considered interesting and provide opportunities for learning and for accepting responsibility.*
- 3) *Promotion opportunities, the availability of opportunities for advancement.*
- 4) *Supervisor, The supervisors abilities to demonstrate interest in and concern about employees.*
- 5) *Co-workers, the extent to which co-workers are friendly, competent, and supportive.*¹⁸

- 1) Gaji, jumlah yang diterima dan dirasakan ekuitas gaji
- 2) Pekerjaan, Sejauh mana tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab
- 3) Promosi peluang, ketersediaan peluang bagi kemajuan karyawan

¹⁸ James L. Gibson, dkk, *Op Cit.*, h. 109.

- 4) Supervisor, kemampuan untuk menunjukkan perhatian dan kepedulian tentang karyawan
- 5) Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja yang ramah, kompeten, dan mendukung.

Menurut Smith, Kendall dan Hulin (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly) yang dikutip oleh Nuzep Almigo, ada lima dimensi penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Pekerjaan
Sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
- 2) Upah atau gaji
Yaitu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji.
- 3) Penyelia
Yaitu kemampuan pemimpin untuk membantu dan mendukung pekerjaan.
- 4) Kesempatan promosi
Yaitu keadaan kesempatan untuk maju.
- 5) Rekan kerja
Yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten.¹⁹

Menurut Laurie J. Mullins lima dimensi yang telah diidentifikasi untuk mewakili karakteristik yang paling penting dari pekerjaan karyawan yang memiliki respon afektif. Berikut kelima dimensi tersebut:

¹⁹ Nuzep Almigo, *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktifitas Kerja Karyawan* (Palembang: Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma, 2004), hh.53-54.

- 1) *The work it self. The extent to which the job provides the individuals with interesting tasks, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility*
- 2) *Pay. The amount of financial remuneration that is received and the degree to which this is viewed as equitable vis-a-vis taht of others in the organisation*
- 3) *Promotion opportunities. That chances for advancement in the organisation.*
- 4) *Supervision. The abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.*
- 5) *Co-workers. The degree to which fellow to workers are technically profient and socially supportive.*²⁰

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Sejauh mana pekerjaan menyediakan individu dengan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- 2) Gaji. Jumlah remunerasi keuangan yang diterima dan sejauh mana hal ini dilihat sebagai adil vis-a-vis orang lain dalam organisasi
- 3) Promosi peluang. Bahwa kesempatan untuk kemajuan dalam organisasi.
- 4) Supevisor. Kemampuan pemimpin untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Rekan Sekerja. Tingkat dimana sesama pekerja secara teknis dan sosial yang mendukung profesi.

²⁰ Fred Luthans, *Organizational Behavior Eleventh Edition*, (International Edition, 2008), h. 142.

Gibson mengemukakan kepuasan kerja ialah: “ sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Adapun aspek-aspek dalam kepuasan kerja meliputi:

- 1) Pekerjaan
- 2) Upah
- 3) Kenaikan pangkat (promosi)
- 4) Supervisor
- 5) Rekan sekerja.²¹

Senada dengan hal diatas, ada lima aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :²²

1) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2) Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ ibu/ teman dan sekaligus atasannya, yang dapat memberikan bantuan dan dukungan.

²¹ Gibson, Ivancevich, Donelly, *Organisasi Perilaku, Strukur, Proses*, (Jakarta: Erlangga, 1992), h. 67

²²Aspek-aspek yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja, 21 Januari 2010.(<http://id.wikipedia.org/wiki/kepuasan>)

3) Teman sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5) Gaji/ Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Kesimpulan dari beberapa pendapat di atas dimensi kepuasan kerja mencakup pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan menyediakan individu dengan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, gaji yaitu jumlah uang yang diterima oleh guru secara adil. Memiliki kesempatan untuk maju, dan teman sekerja yang mendukung.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut para ahli faktor yang mendukung timbulnya rasa puas para guru yaitu gaji. Gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Tetapi, tidak selalu dengan menaikkan gaji seseorang

akan melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Pada kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor tersebut dalam peranannya memberikan kepuasan kepada seseorang tergantung pada pribadi masing-masing. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum yang dikutip oleh Moh. As'ad sebagai berikut:

- 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berrekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, dan hubungan antara masyarakat.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil yang menyangkut pribadi ataupun tugas.²³

Menurut Hasibuan menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- 1) Balas jasa yang adil dan merata
- 2) Penempatan yang sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Pelaksanaan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak²⁴

²³ Moh. As'ad. *Op. Cit.*, hh.113-114

²⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 203.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru menurut Moh. As'ad, yaitu :

- 1) Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasan, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor fisik, merupakan yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu jam kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja,
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.²⁵

Sedangkan menurut Glimer ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, ialah sebagai berikut :

- 1) Kesempatan untuk Maju
- 2) Keamanan Kerja
- 3) Gaji
- 4) Perusahaan dan Manajemen
- 5) Pengawasan (Supervisi)
- 6) Faktor Intrinsik dan Pekerjaan
- 7) Kondisi Kerja
- 8) Aspek Sosial dalam Pekerjaan
- 9) Komunikasi
- 10) Fasilitas²⁶

Selanjutnya, Robins menyatakan, empat faktor yang kondusif bagi munculnya level tinggi kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang menantang, imbalan yang setimpal, kondisi kerja yang mendukung,

²⁵ Moh.As'ad. *Op Cit.*, hh, 115-116

²⁶ *Ibid.*, h, 114

dan mitra kerja yang mendukung. Robins menjelaskan masing-masing faktor diatas sebagai berikut :²⁷

1. Kerja yang secara mental menantang,

Orang lebih menyukai kepada orang yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, umpan balik, tentang bagaimana mereka mengerjakannya. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental tertantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan yang setimpal

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan, Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Oleh karena itu individu-

²⁷ Husain Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan Edisi Kedua* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hh.466-467

individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan.

4. Mitra kerja yang mendukung,

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan faktor-faktor kepuasan kerja ialah pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja yang mendukung, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, promosi/kesempatan untuk maju dan imbalan yang setimpal.

f. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sulit sekali untuk diukur, karena merupakan suatu yang sangat subyektif sehingga diantara yang satu dengan yang lainnya tentu berbeda pandangan mengenai kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Menurut Wexley dan Yukl yang dikutip oleh Moh. As'ad, "Kepuasan kerja mempunyai pengukuran yang bervariasi, baik dari segi analisis statistiknya maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini bisa melalui tanya jawab perorangan, dengan angket ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Jika menggunakan tanya jawab (*interview*) sebagai alatnya maka para karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan (*self report*). Cara lain adalah dengan mengamati sikap dan tingkah laku orang tersebut. Self report ialah hanya orang nya sendirilah yang paling tahu persis bagaimana perasaannya terhadap pekerjaannya, dan cara inilah yang paling sering dipakai."²⁸

Menurut Robbins, "terdapat dua macam pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu *single global rating* dan *summation score*."²⁹ Agar lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :

1) *Single Global Rating*

Single Global Rating merupakan meminta individu merespon atas suatu pertanyaan.

²⁸ Moh. As'ad, *Op Cit.*, h, 116

²⁹ Wibowo. *Op. Cit.*, h. 310

2) *Summation Score*

Yakni dilakukan dengan identifikasi pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan ialah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi, hubungan dengan sesama pekerja, faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Menurut Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Wibowo, menyatakan bahwa ada tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu "*Rating Scale and Kuesioner, Critical Incidents, Interviews, yang akan dipaparkan sebagai berikut* : "³⁰

- 1) *Rating Scale and Kuesioner*, merupakan pendekatan kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana rating scale secara khusus dipersiapkan. Dengan menggunakan metode ini orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.
- 2) *Critical Incidents*, pengukuran ini menjelaskan tentang kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka dengan

³⁰ Ibid., h.310

apa yang dirasakan, apakah memuaskan atau tidak. Jawaban yang mereka jawab merupakan ungkapan mendasar tentang perasaan mereka.

- 3) *Interviews*, merupakan prosedur wawancara secara tatap muka dengan bertanya secara langsung dan dapat mengembangkan lebih dalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur tentang sikap mereka terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja guru merupakan perasaan seorang guru terhadap pekerjaannya dengan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja yang melibatkan aspek-aspek seperti situasi kerja, upaya kesempatan pengembangan karir, atasan, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, sistem penggajian (upah) dan struktur organisasi.

2. Persepsi Guru tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Persepsi Guru

Terdapat banyak penafsiran mengenai pengertian persepsi. Beberapa para ahli mendefinisikan persepsi dalam arti yang berbeda-beda sesuai dengan pendapatnya, akan tapi mempunyai maksud dan tujuannya sama. Persepsi pada hakikatnya ialah “Proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang

lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman.”³¹ Persepsi dapat didefinisikan sebagai “Suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.”³²

Diperkuat oleh Udai Pareek berpendapat bahwa persepsi adalah: “Proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji, dan memberikan reaksi kepada rangsangan panca indera atau data.”³³

Senada dengan Udai Pareek persepsi menurut Indriyo dan I Nyoman “Persepsi ialah suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisir dan menafsirkan stimulus lingkungan. Proses memperhatikan dan menyeleksi terjadi karena setiap saat panca indra kita (indera pendengar, perasa, penglihatan, penciuman, indera peraba).”³⁴

Pendapat para ahli di atas mempunyai persamaan yaitu bahwa persepsi itu merupakan sebuah proses di mana seseorang melalui inderanya dapat menanggapi sesuatu yang ada di lingkungannya yang

³¹ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001), h.123.

³² Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I Edisi 9*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), h. 160.

³³ Udai Pareek, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Pustaka Binawan Pressindo, 1996), h. 13.

³⁴ Indriyo Gitosudarmo. dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian Edisi I*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), h.16.

kemudian diorganisasi dan diinterpretasikan menjadi sesuatu yang berarti sehingga individu tersebut dapat menyadari, mengerti tentang keadaan lingkungan yang ada di sekitarnya sesuai dengan pengetahuannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah suatu proses pemahaman seseorang dari hasil interaksinya dengan orang lain dalam suatu lingkungan berupa pendapat dan penilaian dirinya terhadap apa yang diterima dan ditangkapnya selama melakukan kegiatan atau pekerjaan di lingkungan tersebut.

Jadi yang dimaksud dengan persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah proses menerima, dan menyeleksi apa yang diamati, dilihat, dan dirasakan oleh guru, melalui panca inderanya mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

b. Proses Persepsi

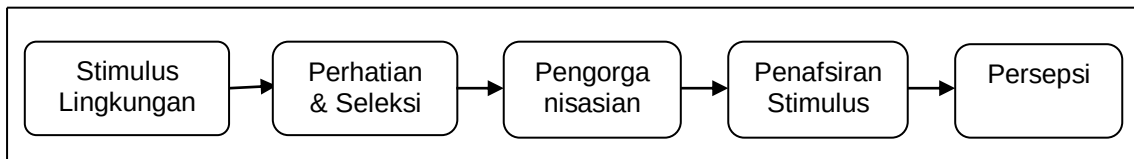
Proses persepsi melalui tiga tahapan yakni seleksi, organisasi, dan interpretasi.

- 1) Seleksi,
Suatu proses dimana seseorang menyeleksi dan memilih informasi yang masuk dalam dirinya yang ia terima dari lingkungannya. Tidak semua stimulus dan informasi yang ada diterima dan direspon pada saat yang bersamaan.
- 2) Organisasi,
Suatu proses dimana seseorang mengorganisasikan informasi-informasi yang diterimanya atau

mengkombinasikan pola-pola informasi yang kompleks menjadi pola informasi yang berarti.

3) Interpretasi,

Suatu proses pemberian makna dan penafsiran terhadap informasi stimulus yang diterimanya. Interpretasi ini sangat bergantung pada faktor pengalaman, motivasi, pengetahuan, kepribadian, dan lingkungan baik fisik maupun kultural.³⁵



Sumber : Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi I, Penerbit: BPFE, Yogyakarta 1997, h. 17.

Gambar 5. Proses Persepsi

Proses persepsi merupakan sebuah proses yang terstruktur, terjadi secara bertahap dan berkesinambungan dalam diri setiap individu. Proses persepsi terjadi dalam keteraturan-keteraturan. Walaupun demikian tahapan persepsi bukanlah tahapan yang kaku, dimana tahapan salah satu adalah kelanjutan dari tahap sebelumnya, apalagi berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat berdiri sendiri, bahkan dapat terjadi secara bersamaan.

³⁵ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1986), hh. 48-49.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi proses perhatian terhadap stimulus lingkungan, Adam Ibrahim mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi persepsi kedalam lima hal yaitu :

- 1) Faktor lingkungan
- 2) Faktor konsepsi
- 3) Faktor yang berkaitan dengan konsep seseorang tentang dirinya sendiri.
- 4) Faktor yang berhubungan dengan motif dan tujuan
- 5) Faktor pengalaman masa lampau.³⁶

Pengorganisasian dan interpretasi seseorang terhadap stimulus lingkungan dipengaruhi oleh pengalaman masa lampunya. Masing-masing orang memiliki latar belakang pengalaman masa lampau yang berbeda-beda yang mempengaruhinya dan mempersepsikan stimulus lingkungan.

Menurut Jalaludin Rachmat membagi faktor yang dapat mempengaruhi persepsi kedalam tiga hal yaitu "Faktor Personal, Faktor Situasional, dan Faktor Perhatian."³⁷

1) Faktor Personal

Yaitu faktor yang timbul dari dalam diri individu tersebut berupa pengalaman, motivasi, dan kepribadian. Pengalaman hidup akan mempengaruhi persepsi seseorang dalam memandang dan memahami suatu hal. Motivasi ialah daya penggerak atau

³⁶ *Ibid.*,

³⁷ Jalaludin Rachmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Rosdakarya, 1999), hh.51-52.

dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Sedangkan kepribadian seseorang yang dapat dilihat dari sikap dan tindakan terhadap suatu objek yang dilihat.

2) Faktor Situasional

Yaitu faktor yang ditimbulkan oleh suatu keadaan dalam suatu lingkungan dimana seseorang berada dan berinteraksi.

3) Faktor Perhatian

Perhatian terjadi bila kita mengkonsentrasikan salah satu alat indera kita dan menyampingkan stimulus-stimulus yang lain melalui alat indera lainnya.

d. Pengertian Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Bagi seorang pemimpin mencapai kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan organisasi sangatlah penting. Akan tetapi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut bukanlah suatu hal yang mudah, karena seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, serta mampu memberikan kontribusi yang positif dalam dinamika kehidupan organisasinya.

Tidak dipungkiri bahwa persepsi bawahan dapat mempengaruhi tingkah laku seorang pemimpin, yang tercermin dari perilaku pemimpin tersebut dalam kesehariannya. Menurut Moenir perilaku atau tingkah

laku adalah "Bentuk nyata suatu perbuatan untuk mencapai apa yang diinginkan, baik berupa benda atau kepuasan tertentu."³⁸

Sedangkan menurut Nanang Fattah mengemukakan bahwa "Perilaku dalam perkembangannya dapat dianalisis secara ilmiah."³⁹

Kemudian menurut Fetty dkk mengatakan bahwa "Perilaku adalah pola-pola reaksi yang dibuat oleh seseorang terhadap rangsangan lingkungannya."⁴⁰ Definisi ini mengandung pengertian bahwa perilaku muncul karena adanya stimulus dari lingkungan organisasi. Kajian tentang masalah perilaku diatas dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Perilaku timbul karena sesuatu sebab
- 2) Perilaku diarahkan untuk mencapai tujuan
- 3) Perilaku dapat diamati dan diukur.
- 4) Perilaku tidak langsung dapat diamati (misalnya berfikir) juga penting untuk mencapai tujuan
- 5) Perilaku bermotivasi.⁴¹

Kesimpulan dari beberapa pendapat para ahli bahwa perilaku adalah suatu bentuk tindakan yang muncul sebagai akibat tuntutan dari lingkungan yang dapat dipelajari untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan

³⁸ H.A.S Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000). h, 150.

³⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 18.

⁴⁰ F.Fetty, dkk, *Pengantar Psikologi Umum* (Surabaya :Usaha Nasional, 1982), h. 149.

⁴¹ Nanang Fattah, *Op Cit.*, h.28

budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi.

Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.⁴²

Seorang pemimpin juga harus berusaha keras agar orang yang dipimpinnya mau melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Agar memperoleh pemahaman yang mendalam tentang perilaku kepemimpinan, maka berikut ini akan dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai definisi kepemimpinan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sutisna yang dikutip dalam buku E. Mulyasa merumuskan kepemimpinan sebagai "Proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu."⁴³

⁴²Kepemimpinan, 21 Januari 2010.(<http://id.wikipedia.org/wiki/kepemimpinan>)

⁴³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Implementasi* (Bandung: PT. Rosdakarya, 2002), h.107.

Sedangkan Burhanuddin mengungkapkan "Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi."⁴⁴

Kartini Kartono mengatakan bahwa definisi "Kepemimpinan adalah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas atau kemampuan pribadi, yaitu mendorong, mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama."⁴⁵

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan ialah suatu sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dengan seluruh kemampuan yang dia miliki agar dapat mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya sehingga mereka mempunyai tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Perilaku Kepemimpinan yang diperlukan oleh bawahan ada dua macam yaitu struktur awal (*Initiating structure*) dan pertimbangan (*Concederation*). Struktur awal sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur peranannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan perilaku yang berupaya

⁴⁴ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori, Konsep, dan Isu* (Bandung: Alfabeta), h. 66.

⁴⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: CV. Rajawali, 1988), h. 125.

mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pertimbangan diperlukan sebagai sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghargai gagasan dan ide bawahan serta memperhatikan perasaan mereka.

e. Teori Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan pemimpin, pemimpin di sekolah disebut dengan kepala sekolah. Dalam memimpin sekolah Kepala Sekolah mempunyai cara-cara tertentu. Hal ini dapat dilihat dari perilaku kepemimpinan, Seorang pemimpin haruslah mampu mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya supaya mau bekerja dengan penuh semangat dan penuh dengan tanggung jawab.

Pendekatan perilaku melahirkan berbagai tipe atau gaya-gaya kepemimpinan. Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya berbeda dari orang lain.

Teori-teori dalam kepemimpinan pada umumnya menunjukkan perbedaan karena setiap para ahli mempunyai segi penekanannya sendiri yang dipandang dari satu aspek tertentu. Untuk memahami tipe

atau perilaku kepemimpinan, sedikitnya dapat dilihat dari tiga teori utama, yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional.

1) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian adalah sebagai berikut :

“1) Pengetahuan umum yang luas; 2) Daya ingat yang kuat; 3) Rasionalitas; 4) Obyektivitas; 5) Pragmatism; 6) Fleksibilitas; 7) Adaptabilitas; 8) Orientasi masa depan; 9) Sifat inkuisitif; 10) Rasa tepat waktu; 11) Rasa kohesi yang tinggi; 12) Naluri relevansi; 13) Keteladanan; 14) Ketegasan; 15) Keberanian; 16) Sikap yang antisipatif; 17) Kesiediaan menjadi pendengar yang baik; 18) Kapasitas integrative; 19) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang; 20) Analitik; 21) Menentukan skala prioritas; 22) Membedakan yang urgen dan yang penting; 23) Keterampilan mendidik; 24) Berkomunikasi secara efektif.”⁴⁶

⁴⁶ Sondang. P Siagian, *Ibid.* hh. 75-76.

Ralph Stogdill, “Mengatakan enam klasifikasi kepemimpinan, yaitu karakteristik, latar belakang sosial, intelegensi, kepribadian, karakteristik hubungan tugas dan karakteristik sosial.”⁴⁷

Sedangkan Sutisna menyatakan “Pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif. Sifat-sifat pribadi yang tak terpisahkan ini seperti intelegensi, dianggap bisa dialihkan dari situasi ke situasi yang lain. Karena tidak semua orang memiliki sifat-sifat ini, hanyalah mereka yang memiliki ini yang bisa dipertimbangkan untuk menempati kedudukan kepemimpinan”⁴⁸

Akan tetapi teori sifat memiliki berbagai kelemahan antara lain: terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung di dalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin, justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan tersebut.

2) Teori Perilaku

Teori ini mengarahkan pada perilaku kepemimpinan. Dasar pemikiran teori ini adalah memfokuskan kepada mengidentifikasi

⁴⁷ Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Op Cit*, hh.129-130.

⁴⁸ E. Mulyasa, *Op Cit*, hh. 108-109.

perilaku yang khas dari pemimpin, yang kegiatannya mempengaruhi orang lain. Dalam teori perilaku sikap kepemimpinan tampak pada kegiatannya sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberikan perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahannya, cara memberikan bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin anggota rapat, cara mengambil keputusan, dan lain sebagainya.

Berbeda dengan teori sifat teori perilaku ini dipusatkan kepada efektifitas pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :

1) Perhatian (*Consideration*) dan Struktur Inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

Penelitian Ohio State University mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan

inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*).⁴⁹

Yang dimaksud dengan *initiating structure* ialah cara pemimpin menggambarkan hubungannya dengan bawahan dalam usaha menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan metode dan prosedur yang dipakai dalam organisasi.⁵⁰ *Consideration* ialah perilaku yang berhubungan dengan persahabatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan keintiman hubungan antara pemimpin dengan bawahan.⁵¹

2) Berorientasi Kepada Bawahan Dan Produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model *leadership continuum* pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap

⁴⁹ *Ibid.*,

⁵⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), h. 32.

⁵¹ *Ibid.*,

pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/ tugas dan terhadap bawahan/ hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan.⁵²

Dikemukakan oleh Owens, R.G teori siklus kehidupan dari Hersey dan Banchard dikembangkan dari tiga teori dimensi model kepemimpinan tiga dimensi yaitu; (1) Dimensi perilaku tugas (*Task dimension*), (2) Dimensi perilaku hubungan (*Relationships dimension*), (3) Dimensi Keefektifan (*Effectiveness dimension*).⁵³

Dimensi perilaku tugas yaitu kecenderungan pemimpin untuk mengatur dan menentukan peranan para bawahan. Dimensi perilaku hubungan dimaksudkan untuk menunjukkan kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengarkan, mendorong, serta melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.⁵⁴

3) Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor

⁵² <http://community.siutao.com/showthread.php/1684-Leadership-Teori-Kepemimpinan>, tanggal 3 Maret 2010

⁵³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), h. 129

⁵⁴ *Ibid.*, h. 130.

waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu, Menurut Sondang P. Siagian adalah:

- a) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- b) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- c) Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan
- d) Norma yang dianut kelompok
- e) Rentang kendali
- f) Ancaman dari luar organisasi
- g) Tingkat stress
- h) Iklim yang terdapat dalam organisasi.⁵⁵

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Situasi yang perlu di baca oleh pemimpin meliputi empat bidang yaitu karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, dan faktor-faktor organisasi.

T. Hani Handoko mengidentifikasikan gaya kepemimpinan dalam hubungan dengan bawahannya, yaitu: “Gaya dengan orientasi tugas dan gaya dengan berorientasi pegawai.”⁵⁶

Tugas terpenting dan terutama dari seorang pemimpin adalah memimpin, memimpin melaksanakan pekerjaan, mengarahkan,

⁵⁵ Sondang. P Siagian, *Op Cit.*, h. 129.

⁵⁶ T. Hani Handoko, *Op Cit.*, h.36.

memotivasi, memanfaatkan sumber-sumber secara maksimal. Untuk melaksanakan tugas itu dengan baik, seorang pemimpin mempunyai perilaku kepemimpinan yang berbeda dan ciri khas tersendiri. Namun biasanya perilaku kepemimpinan yang baik, dapat disenangi oleh bawahannya dan dapat mendukungnya.

f. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif seorang pemimpin di samping harus memiliki inisiatif dan kreatif harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi.

Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi: pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horisontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, tugas-tugas pokok pemimpin antara lain :

- 1) Melaksanakan Fungsi Managerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan :
 - a. Penyusunan Rencana
 - b. Penyusunan Organisasi Pengarahan Organisasi Pengendalian Penilaian
 - c. Pelaporan
- 2) Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun
- 3) Komunikasi yang efektif dengan bawahan
- 4) Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
- 5) Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
- 6) Menyusun fungsi manajemen secara baik
- 7) Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreatifitas.⁵⁷

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi, fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.⁵⁸ Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu :

- 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.

⁵⁷ Aynul Label, *Tugas Pokok Kepemimpinan*, tanggal 20 Maret 2009. (http://aynul-label.com/3/20/2009/tugas_pokok_kepemimpinan.html)

⁵⁸ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Madha University Press, 2006), h.74.

- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.⁵⁹

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seseorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus

⁵⁹ *Ibid.*,

diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin sendiri.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.⁶⁰

Menurut Aynul Label tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya, agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat melaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Fungsi–fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut : 1) Fungsi Perencanaan; 2) Fungsi memandang kedepan; 3) Fungsi pengembangan loyalitas; 4) Fungsi pengawasan; 5) Fungsi pengambilan keputusan; 6) Fungsi pemberian motivasi.⁶¹

Menurut Siagian yang diikuti oleh Herabudin fungsi kepemimpinan ialah menyangkut seluruh aspek yaitu berhubungan dengan proses pengambilan keputusan, dalam perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian.⁶²

⁶⁰ *Ibid.*, h. 75.

⁶¹ Aynul Label, *Tugas dan Fungsi Kepemimpinan*, 20 Maret 2009 (<http://aynul-label.com/3/20/2009/prinsip-dan-fungsi-kepemimpinan.html>.)

⁶² Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 187.

Sedangkan menurut Kartini Kartono yang dikutip oleh Moch. Idochi Anwar yang menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.⁶³

Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas ialah fungsi kepemimpinan merupakan usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, mengikutsertakan para guru dalam pengambilan keputusan, memiliki semangat tinggi, dan membangun motivasi kerja, pemimpin guna mencapai tujuan organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin ialah membangun jaringan komunikasi dengan baik dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok kepada tujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran.

g. Peranan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai pemimpin ialah setiap kegiatan mempengaruhi perhatian dan hubungan kerja, berkomunikasi, mengambil keputusan dan

⁶³Moch. Idochi Anwar, *op cit.*, h. 67.

memotivasi. Keempat kegiatan tersebut oleh Sukanto Reksohardiprojo dan T. Hani Handoko disebut "Proses Organisasi."⁶⁴

Berikut ini akan dijelaskan karakteristik proses organisasi di tinjau dari perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin:

1. Proses Mempengaruhi

Beberapa pendapat menurut para ahli peranan pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya agar mencapai tujuan yang efektif yaitu membimbing, mengarahkan, memberikan perintah, dan lain sebagainya.

2. Proses Komunikasi Pimpinan

Arni Muhammad menyatakan komunikasi ialah "Pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara sipengirim dengan sipenerima pesan untuk mengubah tingkah laku."⁶⁵ Dalam proses mempengaruhi, komunikasi merupakan hal yang sangat penting yang tak mungkin dapat dielakkan. Komunikasi disini diartikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pimpinan kepada bawahan.

Melalui proses komunikasi kepala sekolah memberikan perintah, mengarahkan, dan membimbing. Komunikasi yang

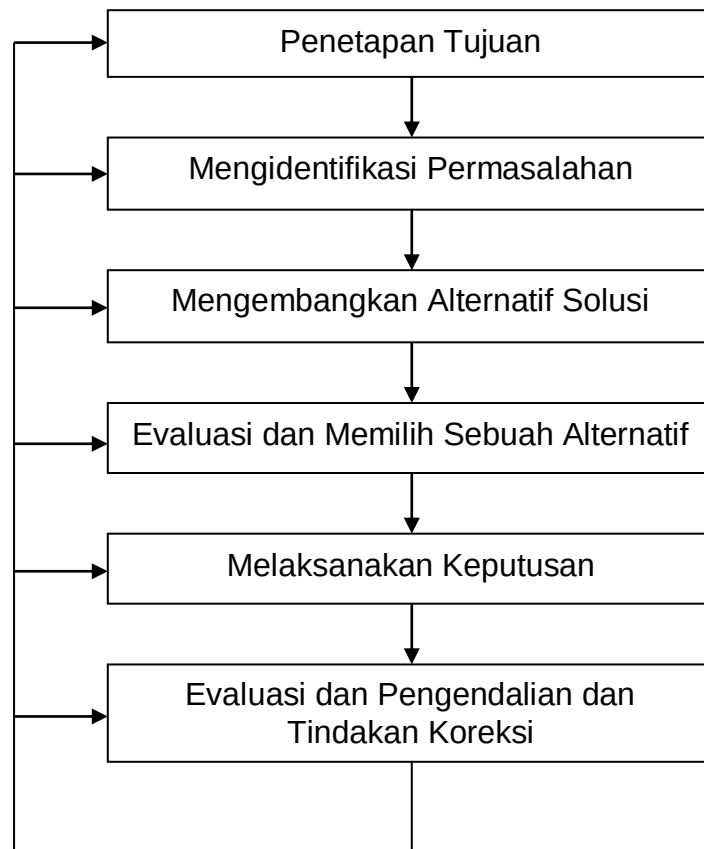
⁶⁴ Sukanto Reksohardiprojo dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Proses Organisasi*, (Yogyakarta: BPFE, 1992) h. 125.

⁶⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 4.

baik adalah komunikasi dari dua arah, baik dari atas ke bawah, ataupun dari bawah ke atas.

3. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola tugas organisasi. Dalam kepemimpinan pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang penting. Menurut Ngalim Purwanto langkah-langkah pengambilan keputusan :⁶⁶



⁶⁶ Ngalim Purwanto, *Op Cit*, h. 67-68.

Sumber : Indriyo Gitosudarmo. dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian, Edisi I*, Penerbit: BPFE, Yogyakarta 1997, h. 177.

Gambar 6. Proses Pengambilan Keputusan

Elemen-elemen dasar dalam proses pengambilan keputusan meliputi penetapan tujuan, mengidentifikasi masalah, mengembangkan dan menilai berbagai alternatif, pemilihan sebuah alternatif dan penerapannya, mengendalikan dan melakukan tindakan korektif.

Kesimpulannya ialah dalam pengambilan keputusan setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi, pemimpin selalu mengikutsertakan guru dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan bukan hak otoriter pemimpin, melainkan dimusyawarahkan dengan para guru untuk mendapatkan keputusan yang objektif.

4. Memotivasi

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada di dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu.⁶⁷ Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi

⁶⁷ Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Op Cit.*, h. 28.

kepada para tenaga kependidikan khususnya guru, adapun motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik guru dan lain sebagainya.

Pendapat lain tentang peran kepemimpinan adalah seperti yang diungkapkan oleh Allen dalam sistem manajemen, peran kepemimpinan terdiri dari lima aktivitas, sebagai berikut :

- 1) Memotivasi, meliputi tugas-tugas memberikan inspirasi, mendorong dan mendesak orang dalam mengambil tindakan yang diperlukan.
- 2) Berkomunikasi, meliputi tugas-tugas untuk menciptakan saling pengertian sehingga orang-orang dapat bertindak secara efektif.
- 3) Mengambil Keputusan, meliputi tugas-tugas untuk memperoleh kesimpulan dan pertimbangan yang di perlukan agar orang dapat bertindak.
- 4) Mengembangkan orang, meliputi tugas-tugas meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan orang serta memberdayakan orang (*empowerment*).
- 5) Memilih orang meliputi tugas-tugas untuk mendapatkan dan memilih orang untuk ditempatkan dalam posisi yang ada, serta dikembangkan karierya dalam organisasi.⁶⁸

Peran kepemimpinan adalah seperti yang diungkapkan oleh Emmett C Murphy dalam bukunya yang berjudul “IQ Kepemimpinan” yaitu bahwa peran kepemimpinan antara lain terbagi kedalam :

- 1) Pemilih
- 2) Penghubung
- 3) Pemecah Masalah
- 4) Evaluator
- 5) Negosiator
- 6) Penyembuh
- 7) Pelindung

⁶⁸ Tanri Abeng, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), hh. 136-137

8) The Synergizer⁶⁹

Menurut Made Pidarta, kepala sekolah mempunyai beberapa peran dan tugas dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya, yaitu :

1) Kepala sekolah sebagai manajer, mempunyai tugas sebagai

berikut :

- a) Mengadakan Prediksi
- b) Melakukan inovasi
- c) Menciptakan strategi atau kebijakan
- d) Mengadakan perencanaan
- e) Menemukan sumber-sumber pendidikan
- f) Menyediakan fasilitas
- g) Melakukan pengendalian⁷⁰

2) Kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran dan

supervisor, tugasnya antara lain :

- a) Memimpin
- b) Memotivasi, mengaktifkan dan mensejahterakan
- c) Melaksanakan supervisi
- d) Meningkatkan profesi
- e) Mendisiplin⁷¹

3) Kepala sekolah sebagai pencipta iklim dan lingkungan

bekerja dan belajar yang kondusif. Tugasnya adalah :

- a) Menempatkan personalia
- b) Membina antar hubungan dan komunikasi
- c) Mendinamiskan dan menyelesaikan konflik
- d) Menghimpun dan memanfaatkan informasi

⁶⁹ Emmet C. Murphy John Wiley & Son, *Leadership IQ, (Inc. Allright reserved, 1996)* diterjemahkan oleh Yoseph Bambang M.S, *IQ Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998), h.

⁷⁰ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, (Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana-Indonesia, 1995), h. 1

⁷¹ *Ibid.*, h. 39

e) Memperkaya dan mengharmoniskan lingkungan kerja dan lingkungan belajar.⁷²

4) Kepala sekolah sebagai administrator, tugasnya adalah :

- a) Mengendalikan struktur
- b) Melaksanakan administrasi substitutif
- c) Melakukan evaluasi dan pengawasan.⁷³

Kesimpulan dari beberapa pendapat di atas tentang peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah pola perilaku yang dapat mempengaruhi perilaku individu lain yang dipimpinnya, bagaimana pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik dan terbuka dalam mengarahkan, membimbing, dan memberikan perintah, mengikutsertakan guru dalam proses pengambilan keputusan. Dan menjadi pendorong dalam memotivasi setiap bawahannya.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Berikut ialah hasil penelitian yang terkait dengan persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Firmansyah Hidayatullah, diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Kecamatan

⁷² *Ibid.*, h. 67

⁷³ *Ibid.*, h. 98

Jatinegara Jakarta Timur. Memberikan kontribusi yang diberikan variabel X dan Y adalah 42,58%.

Semakin positif persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan menciptakan terjadinya hubungan yang harmonis, kekeluargaan antara guru dengan kepala sekolah. Selain itu sekolah perlu memberikan dukungan terhadap pelaksanaan tugas mengajar, guru perlu diperhatikan dalam pemenuhan kebutuhannya. Semua hal ini yang akan menimbulkan kepuasan kerja guru.⁷⁴

C. Kerangka Berfikir

Kepuasan kerja guru merupakan cara guru merasakan dirinya ataupun pekerjaannya. Kepuasan guru mempunyai aspek pekerjaan itu sendiri (*work it self*), pimpinan, teman sekerja (*workers*), promosi (*promotion*) dan gaji (*pay*). Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) merupakan cara pandang guru dalam memandang pekerjaannya sebagai seorang guru, melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin dan penuh tanggung jawab. Sedangkan Atasan atau pimpinan ialah merupakan kegiatan yang dilakukan seorang pimpinan dalam mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka

⁷⁴ Muhammad Firmansyah Hidayatullah, *Hubungan antara Persepsi Guru tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Jatinegara Jakarta Timur*, (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2005)

mau bekerja dengan semangat dan penuh tanggung jawab, pemimpin juga memberikan bantuan dan dukungan kepada guru, dengan memberikan pujian, penghargaan serta memberikan kebebasan dalam mengeluarkan pendapat dalam proses pengambilan keputusan. Teman sekerja (*workers*) hubungan baik yang terjalin antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan pihak lain yang berhubungan dengan sekolah. Promosi (*promotion*), merupakan kesempatan yang diberikan kepada guru untuk dapat mengembangkan potensi diri secara maksimal. Dan aspek yang terakhir ialah gaji (*pay*) yaitu besarnya balas jasa yang diterima oleh guru atas pekerjaannya. Persepsi guru terhadap adil atau tidaknya balas jasa yang didapat akan mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses menerima, dan menyeleksi apa yang diamati, dilihat, dan dirasakan oleh guru, melalui panca inderanya tentang perilaku kepemimpinan di sekolah. Kepemimpinan adalah pola perilaku yang dapat mempengaruhi perilaku individu lain yang dipimpinnya, bagaimana pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik dan terbuka, mengikutsertakan guru dalam proses pengambilan keputusan. Dan menjadi pendorong dalam memotivasi setiap bawahannya.

Keterkaitan antara keduanya yaitu dapat dilihat dari aspek pekerjaan itu sendiri, seorang guru akan merasa puas jika guru tersebut berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik. Melalui perilaku kepemimpinan

kepala sekolah guru dipengaruhi, dibimbing, didorong, dan diarahkan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dalam membantu guru diperlukan keterbukaan dalam komunikasi sehingga tercipta komunikasi yang baik antara pemimpin dan guru. Terutama dalam proses pengambilan keputusan, setiap guru memperoleh kesempatan yang sama dalam pengambilan keputusan, pemimpin selalu mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan, musyawarah dalam pengambilan keputusan akan mendapatkan solusi yang bersifat objektif. Dengan diterapkannya perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat menimbulkan persepsi guru yang positif sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja guru. Persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang positif akan menimbulkan kepuasan kerja guru.



Gambar 7. Bagan Kerangka Berfikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan titik tolak dari kerangka berfikir yang didasarkan pada kajian mengenai persepsi guru tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

"Terdapat Hubungan antara Persepsi Guru tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Pasar Rebo Jakarta Timur."