

HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SMA MUHAMMADIYAH KOTA MEDAN

Sri Wahyuni Sumantri Tanjung*

Abstrak

Penelitian ini membahas tentang peranan kepala sekolah dan guru sebagai pelaksana pendidikan sekaligus merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan itu sendiri. Populasi penelitian yaitu guru pada SMA Muhammadiyah Medan berjumlah 60 orang. Data dianalisis menggunakan regresi sederhana, regresi dan korelasi ganda, serta korelasi parsial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan (1) terdapat hubungan positif dan signifikan motivasi kerja kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru (2) terdapat hubungan positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru dan (3) terdapat hubungan positif signifikan motivasi kerja dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa peranan kepala sekolah dan guru sebagai pelaksana pendidikan sekaligus merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan itu sendiri.

Kata kunci: kemampuan manajerial, motivasi kerja, kepuasan kerja

A. PENDAHULUAN

Kepala sekolah dan guru adalah pelaksana pendidikan dan sekaligus merupakan satu faktor penentu keberhasilan pendidikan itu sendiri. Dalam pelaksanaan tugas dan kegiatannya sesuai dengan kemajuan dan perkembangan teknologi, kepala sekolah harus mampu menumbuh-kembangkan kreasi dan kreativitas guru dalam meningkatkan hasil belajar siswa.

Berbagai upaya telah diprogramkan dan dilakukan oleh pemerintah untuk memberikan yang terbaik bagi pengembangan sumber daya manusia, diantaranya adalah usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini dinyatakan karena

kunci utama keberhasilan pendidikan dan faktor penentu adalah guru yang bermutu. Setiap saat mutu dan keberhasilan guru selalu dipertanyakan melalui tindakan dan perlakuan guru yang dirasakan baik di sekolah maupun di masyarakat sekitarnya.

Kondisi nyata yang dapat dilihat dari suasana belajar dan mengajar yang ada di lingkungan SMA di Kota Medan khususnya SMA Muhammadiyah di Kota Medan adalah bahwa guru yang mengajar masih banyak yang di luar kelas walaupun jam mengajar sudah dimulai, mengajar apabila ada pengawasan dari kepala sekolah, masih ada guru praktik yang hanya mengajar teoritis saja, guru tidak membimbing siswa, masih ada guru yang ngombrol sesama guru lainnya di luar kelas pada jam mengajar, masih ada guru yang tidak hadir mengajar ke kelas, hanya menitipkan buku ke guru piket, masih ada guru yang tidak membuat satuan pengajaran, rencana pengajaran dan catatan kelas atau baru menyusun satuan pelajaran dan rencana pelajaran apabila hendak naik pengkat/golongan saja, masih ada guru yang memberikan tugas kepada siswa namun tidak dikoreksi dengan baik, masih ada guru yang hadir di sekolah hanya jika ada jam mengajar saja, setelah selesai mengajar langsung pulang, dan juga masih banyak guru yang kurang bahkan tidak memanfaatkan lingkungan sekolah misalnya perpustakaan sebagai sumber belajar.

Hal lain yang lebih memerhatikan adalah masih banyak guru SMA di perguruan Muhammadiyah Kota Medan yang mengajar bidang studi di luar keahliannya. Guru yang mengajar di luar keahliannya cenderung akan melahirkan pembelajaran yang berkualitas rendah. Hal ini berkaitan dengan tingkat kemampuan guru dalam menerapkan dan mengaktualisasikan kurikulum yang diajarkannya. Guru yang memahami materi akan lebih mudah mengembangkan bahan ajar dan alat pembelajaran yang diperlukan dalam mencapai tujuan pembelajaran tersebut. Hal ini tentunya akan sangat berpengaruh terhadap prestasi siswa dan prestasi sekolah.

Fenomena ini menarik untuk diangkat menjadi masalah karena, berdasarkan pengamatan dan kenyataan saat ini menunjukkan bahwa guru yang bertugas sehari-hari di SMA khususnya SMA Muhammadiyah Kota Medan memiliki kinerja yang berbeda antara guru yang satu dengan guru lainnya dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap keberhasilan siswa dalam belajar. Perbedaan kinerja guru tersebut mungkin saja terjadi akibat dari manajerial kepala sekolah yang buruk dan mengabaikan motivasi

kerja serta tidak pernah memikirkan tingkat perasaan dan kepuasan kerja bawahannya.

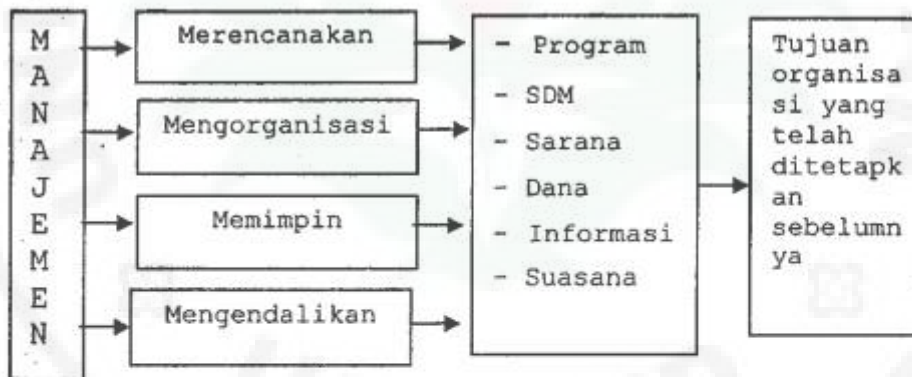
Batasan masalah dalam penelitian ini dirumuskan: 1) Bagaimanakah hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru SMA Muhammadiyah Kota Medan? 2) Bagaimanakah hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru SMA Muhammadiyah Kota Medan?, dan 3) Bagaimanakah hubungan antara motivasi kerja dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru SMA Muhammadiyah Kota Medan?

B. KAJIAN TEORI

1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Wahjosumidjo (2001:93) menjelaskan manajemen sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang perlu diperhatikan di dalam manajemen adalah proses, pendayagunaan sumber daya, pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Stoner (Wahjosumidjo, 2001:95) manajemen sekolah sebagai suatu proses dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Proses Manajemen Sekolah
(Wahjosumidjo, 2001:95)

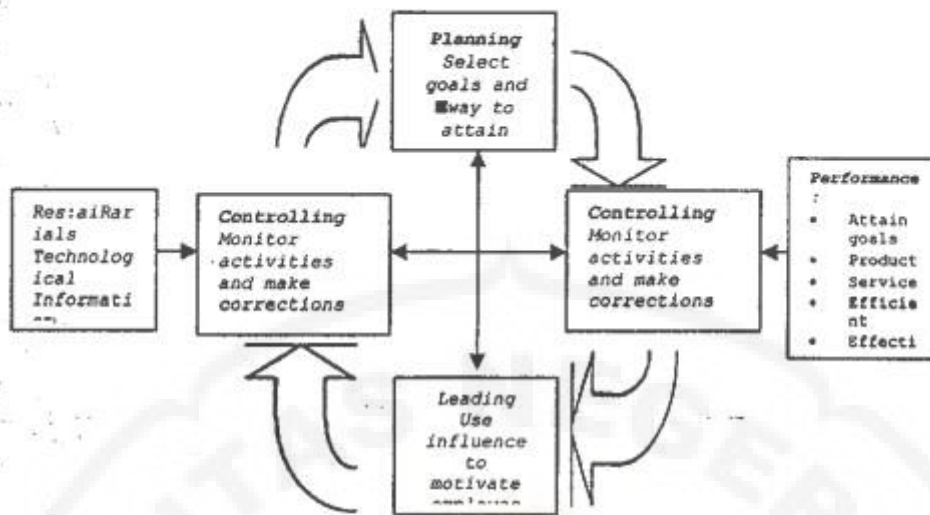
Berdasarkan Gambar 1. di atas kepala sekolah sebagai manajer berfungsi sebagai perencana, organisator, pemimpin dan pengendali. Sekolah sebagai alat mencapai tujuan sekolah yang di dalamnya

berkembang berbagai macam pengetahuan, tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia sehingga memerlukan kepala sekolah yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar dapat mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin penyelenggaraan suatu sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah selaku pemimpin lembaga harus dapat mengelola pihak-pihak terkait termasuk para guru agar bekerja secara optimal atau berperan serta secara aktif dalam program pengembangan sekolah sehingga diperlukan manajemen yang baik.

Kepala sekolah bertanggungjawab mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia untuk menentukan keberhasilan proses belajar di sekolah. Mewujudkan tanggungjawab tersebut kepala sekolah sangat berperan dalam mengendalikan keberhasilan kegiatan pendidikan, meningkatkan pelaksanaan administrasi sekolah sesuai dengan pedoman dan meningkatkan kinerja guru sesuai dengan tujuan pendidikan. Mengingat tugas kepala sekolah sangat banyak dan harus bisa mengatur dari satu tugas ke tugas lain yang kadang-kadang berkembang dengan cepat. Dengan demikian diperlukan kepala sekolah yang mampu bergerak cepat dan dinamis. Di samping sebagai pemimpin lembaga, kepala sekolah bertanggungjawab tentang administrasi sekolah dan hal ini menuntut pengetahuan dan keterampilan serta teknik operasional.

Kemampuan manajerial kepala sekolah tentang berbagai keterampilan, dalam hal ini pemahaman terhadap sekolah dalam hubungan dengan tuntutan teknik yang harus dikuasai. Seperti kurikulum, manajemen, kesiswaan, sarana, hubungan masyarakat, tata usaha, dan seluruh komponen yang berada di sekolah mempunyai kemampuan manajerialnya. Kemampuan manajerial yang dimaksud tidak hanya pada batas salah satu fungsi manajemen saja, melainkan keseluruhan, baik mulai dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin, melakukan pengawasan.



Gambar 2. *Process of Management*

Menurut Daft (1991: 6) manajemen merupakan tujuan organisasi yang hendak dicapai secara efisien maupun efektif melalui perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan pengawasan. Di dalam proses manajemen memiliki empat fungsi. Pertama "*Planning means defining goals for future organizational performance and deciding on the tasks and use of resources needed to attain them.*" Perencanaan merupakan gambaran masa depan yang akan dicapai oleh suatu organisasi melalui pemberdayaan sumber daya. Kedua "*Organizing involves the assignment of task, the group of tasks into departments, and the allocation of resources to department.*" Organisasi akan melibatkan sumber daya dalam pelaksanaan tugasnya. Ketiga "*Leader is the use of influence to motivate employees to achieve organizational goals.*" Pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuannya. Keempat "*Controlling means monitoring employees' activities, determining whether the organization is on target toward its goals, and making corrections as necessary.*" Kontrol oleh pemimpin sebagai pengawasan dan koreksi terhadap kinerja karyawan dan menjaga lembaga dalam mencapai tujuannya.

Keterampilan yang diperlukan dalam proses manajemen adalah: a) keterampilan teknis yang merupakan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan penting

untuk mencapai tujuan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. b) kecakapan kemanusiaan merupakan pertimbangan dan kemampuan dalam bekerja melalui orang lain yang mencakup pemahaman motivasi dan kepemimpinan yang efektif. c) kecakapan konseptual merupakan kemampuan untuk memahami kompleksitas dari keseluruhan organisasi dan diri sendiri yang berkaitan dengan organisasi.

Berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan manajerial tersebut ada beberapa poin kemampuan manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu: a) merencanakan kinerja guru, b) mengorganisasikan dalam meningkatkan kinerja guru, c) menggerakkan dan meningkatkan kinerja guru, d) melakukan pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru, e) kepemimpinan kependidikan, f) pendekatan sifat-sifat kepribadian pemimpin, dan g) pendekatan perilaku pemimpin

2. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses memengaruhi kebutuhan melalui pemberian tenaga, menggali dan memelihara perilaku manusia. Keinginan atau dorongan yang timbul dalam diri manusia akan terwujud melalui tingkah laku nyata yang dapat memenuhi kebutuhan yang dikehendaki (Griffin, 1984:385).

Motivasi merupakan kontribusi terhadap komitmen seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Handoko (2003:251) menjelaskan istilah-istilah tentang motivasi, antara lain: kebutuhan, desakan, keinginan dan dorongan. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan.

Tabel 1 : Teori dua faktor

Motivator Faktor	Hygiene Faktor
Pekerjaan itu sendiri	Lingkungan
- Prestasi	- Kebijakan dan administrasi
- Pengakuan keberhasilan	- Penyeliaan
- Pekerjaan yang menantang	- Kondisi kerja
- Meningkatnya tanggung jawab	- Hubungan antar pribadi
- Pertumbuhan dan perkembangan	- Gaji, status, keamanan

Di samping itu, sikap yang netral adakalanya berubah menjadi negatif, dalam gambar ditunjukkan oleh arah anak panah menuju ke kiri. Sikap negatif ini timbul karena munculnya faktor-faktor "hygiene" yang tidak memberikan kesenangan, seperti sistem penggajian yang tidak adil. Bila taraf ketidaksenangan ini meningkat maka motivasi kerja seseorangpun akan menurun.

Sementara Hoy dan Miskel (2001:178) mengembangkan teori motivasi menjadi tiga faktor yang dikenal dengan teori reformulasi (*Reformulated Theory*).

1. Faktor *motivator* meliputi: prestasi, rekognisi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan.
2. Faktor *ambient* meliputi: gaji, kemungkinan untuk berkembang, kesempatan, hubungan dengan atasan dan status.
3. Faktor *hygiene* meliputi: hubungan para bawahan, hubungan teman sejawat, tehnik supervisi, kebijaksanaan dan administrasi, keamanan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Orang yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan selalu berusaha untuk memperoleh keberhasilan, keinginan, mempunyai semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, berusaha untuk berprakarsa, berusaha untuk menciptakan kondisi kerja yang lebih baik, bertanggung jawab, tekun, sabar dan akan selalu berusaha untuk realistis.

Griffin (1984:385) mendefinisikan "*Motivation is acyclical process affecting the inner needs or drives that energize, channel, and maintain behavior*". Motivasi merupakan proses memengaruhi kebutuhan melalui tenaga, menggali dan memelihara perilaku manusia. Keinginan atau dorongan yang timbul dalam diri manusia akan terwujud melalui tingkah laku nyata yang dapat memenuhi kebutuhan yang dikehendaki. Stoner, et al (1995:469) mendefinisikan "*Motivation is human pyschoogical charecteristic that contributes to a person degree of commitmet*" Motivasi merupakan sebuah karakteristik psikologikal manusia yang berperan untuk memberikan komitmen kepada seseorang.

Handoko (2003:251) menjelaskan istilah-istilah tentang motivasi, antara lain: kebutuhan, desakan, keinginan, dan dorongan. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan. Winardi (2004: 66) menjelaskan

motivasi merupakan kontribusi terhadap komitmen seseorang yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan perilaku manusia dalam mencapai tujuan.

Menurut Harmer (Suslu, 2006:1) "*Motivation is defined as some kind of internal drive which pushes someone to do things in order to achieve something*". Motivasi didefinisikan sebagai beberapa macam pengarah internal yang mendorong seseorang untuk meyakinkan dalam rangka mencapai sesuatu. Hal ini juga dinyatakan oleh Brown (Suslu, 2006:1) "*motivation is a term that is used to define the success or the failure of any complex task*". Motivasi adalah suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan sukses atau kegagalan tentang segala tugas yang kompleks. Menurut Steers dan Porter (Suslu, 2006: 2) motivasi ini dapat ditandai dengan harapan atau kebutuhan, perilaku, keberhasilan, dan umpan balik.

Berbagai pengertian yang diungkapkan di atas dapat disimpulkan motivasi adalah suatu kekuatan dalam diri seseorang yang menimbulkan dorongan terhadap keinginan batin untuk melakukan suatu perbuatan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Siagian (1995:294) menjelaskan motivasi seorang dipengaruhi oleh beberapa faktor internal maupun eksternal. Termasuk faktor-faktor internal adalah: a) penilaian seseorang mengenai diri sendiri, b) harga diri, c) harapan pribadi, d) kebutuhan, e) keinginan, f) kepuasan kerja dan, g) prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor-faktor eksternal antara lain: a) jenis dan sifat pekerjaan, b) kelompok kerja di mana seseorang bergabung, c) organisasi tempat bekerja, d) situasi lingkungan pada umumnya dan e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Beberapa pengertian motivasi dan motivasi kerja telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keinginan dan kemauan yang mendorong, merangsang seseorang dengan menggunakan seluruh kemampuan dan kekuatan sehingga berkeinginan melakukan tindakan kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

3. Kepuasan Kerja Guru

Membicarakan manusia dalam lingkungan kerja menyangkut persoalan yang sangat luas. Banyak variabel yang harus mendapat

perhatian dalam membicarakan keterkaitan manusia dan dunia kerja. Salah satunya adalah variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja diperkirakan sebagai salah satu faktor yang menentukan efektivitas dan produktivitas kerja. Karena itu, agar guru dapat bekerja dengan efektif dan efisien, maka organisasi hendaknya perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawainya (guru).

Manusia pada hakikatnya mendambakan kepuasan hidup. Manusia akan selalu berusaha untuk mencapai kepuasan tersebut. Kepuasan tersebut akan bisa dicapai apabila kebutuhan-kebutuhan bisa terpenuhi. Salah satu usaha pemenuhan kebutuhan tersebut adalah dengan bekerja. Jadi kepuasan hidup ini bisa juga dikatakan sebagai kepuasan kerja.

Berbicara masalah kepuasan kerja, pada dasarnya kita membicarakan salah satu variabel penyumbang terhadap prestasi kerja dan produktivitas organisasi. Sudah banyak penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan prestasi dan produktivitas kerja organisasi. Menurut Sutermaister dalam Sedarmayanti (2001:34), nilai-nilai organisasi dan individu dewasa ini sudah berubah. Produktivitas dan kepuasan kerja merupakan dua aspek sasaran penting yang mesti dicapai, karena produktivitas yang tinggi menjamin kelangsungan organisasi, dan adanya kepuasan kerja mencerminkan mutu kehidupan organisasi.

Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai salah satu kebutuhan dasar bagi pegawai. Menurut Nawawi (1997:81), suatu organisasi perlu menciptakan iklim yang baik untuk mencapai angkatan kerja yang berpengetahuan dan yang berkepuasan. Sedangkan menurut Smith (1980:116), kepuasan kerja menyangkut perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Gejala-gejala perubahan sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja banyak dapat ditemui pada saat ini. Hal ini terlihat pada ketidaklancaran dalam pelaksanaan tugas, sering absen dan tidak disiplin. Dessler dalam Thoha (2001:79) mengatakan bahwa, pada banyak organisasi terlihat gejala-gejala tidak adanya kelancaran pelaksanaan tugas, yaitu adanya perubahan sikap atau perbuatan, dan kebiasaan kerja atau tingkah laku seseorang. Ini merupakan cerminan rasa ketidakpuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Davis (1996:104), bahwa adanya tingkat kepuasan seseorang dapat

menimbulkan keterkaitan yang lebih besar atau lebih kecil yang akan memengaruhi intensitas upaya yang akan menghasilkan tingkat produktivitas kerjanya.

Dampak lain dari ketidakpuasan ini adalah terhadap kematangan dan timbulnya frustrasi. Staruss dan Sayles dalam Handoko (2000:93) mengemukakan, bahwa kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Akibatnya pegawai sering melamun, semangat kerjanya kurang. Sebaliknya pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik, prestasi kerja dan produktivitas kerja meningkat.

Pareek dalam Thoha (2001:82) menyebutkan, bahwa kepuasan atas hasil kerja yang dilakukan merupakan pendorong timbulnya motivasi dan tanggapan positif terhadap satu tujuan. Sedangkan Dharma (1985:288) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dapat memberikan kepuasan akan memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Jhons (1982:232), kepuasan kerja adalah suatu perilaku yang penting dan utama dalam organisasi.

Kepuasan kerja guru perlu diperhatikan dengan serius, sebab ketidakpuasan guru bisa mengakibatkan dampak negatif pada organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Davis (1996:107), bahwa kepuasan kerja yang tidak terpenuhi akan menimbulkan kelambanan kerja, kemangkiran dalam melaksanakan tugas, rendahnya prestasi kerja, serta rusaknya disiplin.

Berkaitan kepuasan kerja ini atau pengertian yang lebih khusus lagi, kepuasan guru dalam bekerja, para ahli mengemukakan pengertian yang berbeda-beda. Hal ini mungkin disebabkan karena bagi guru itu sendiri makna dan maksud kepuasan kerja itu sendiri juga berbeda-beda.

Fraser (1993:327), menyebutkan bahwa kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkannya. Jadi kepuasan kerja adalah suatu kondisi yang subyektif atau bersifat pribadi. Pribadi tertentu merasakan sesuatu hal yang memuaskan, sedangkan pribadi lainnya tidak. Davis (1996:109) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dari imbalan yang disediakan dalam bekerja. Kepuasan berkaitan erat dengan unsur

psikologis dan fisiologis. Kepuasan kerja umumnya terlihat dari sikap para pekerja. Pendapat yang hampir senada dikemukakan oleh Johns (1982:241), "*Satisfaction is a function of the discrepancy between what individuals want from their jobs and what they perceive that they obtain, taking into distributive and procedural fairness*". Jadi, kelihatannya kepuasan kerja itu juga merupakan selisih antara apa yang mereka inginkan dengan apa yang mereka terima secara nyata dari pekerjaan mereka. Semakin besar selisih yang mereka rasakan, maka semakin tidak puaslah mereka.

Sedangkan Smith (1969:118), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap berbagai situasi kerja yang dihadapinya. Pendapat yang senada dengan ini dikemukakan oleh Yulk (2005:260) bahwa kepuasan kerja adalah cara si pekerja merasakan mengenai pekerjaannya. Apabila seseorang pekerja merasa senang melakukan pekerjaannya, berarti pekerja itu merasa puas

Dari pendapat-pendapat para ahli tersebut pada umumnya mereka mengatakan bahwa kepuasan kerja itu berkaitan dengan keinginan dan pemenuhan kebutuhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang ada dalam diri individu, di antaranya perasaan gembira, semangat gairah, senang, lega, dan puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang berkaitan dengan terpenuhinya kebutuhan. Rasa puas tersebut dapat tercermin dari tindakan-tindakanya.

As'ad dalam Thoha (2001:87) mengemukakan faktor-faktor berikut sebagai penentu kepuasan kerja. 1). Kepuasan kerja yang berkaitan dengan imbalan materi dan nonmateri, 2). Kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, 3). Kepuasan kerja yang berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, dan 4) Kepuasan kerja yang berkaitan dengan kemampuan pimpinan dan teman sejawat dalam bekerjasama. Sedangkan hasil penelitian Sergiovani sebagaimana dikutip oleh Said (1986:66) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja memang bersumber pada dua faktor, faktor pekerjaan itu sendiri dan faktor lingkungannya.

Menurut Davis (1996:111), kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh: 1) konteks pekerjaan, penyelia, rekan sekerja dan perkembangan organisasi, 2) isi pekerjaan yang meliputi tugas yang dilakukan, 3) pegawai (guru), yang meliputi kemampuan, usia, dan 4) tingkat pekerjaan, seperti jabatan yang diduduki.

Menurut Griffin (1987:317) penyebab dari kepuasan kerja adalah : 1) faktor-faktor dalam organisasi, 2) faktor-faktor dalam kelompok, dan 3) faktor-faktor dalam diri pribadi. Kepuasan kerja merupakan keadaan yang berdimensi banyak. Beberapa dimensi membuat keputusan lebih, dibandingkan yang lainnya. Kepuasan kerja hanya melukiskan suatu rata-rata hasil dari beberapa keadaan pada saat tertentu. Bisa jadi pada saat tertentu para pekerja merasa lebih puas dengan suatu segi pekerjaannya. Namun yang jelas adalah bahwa kepuasan kerja itu bukan merupakan suatu hal yang tetap. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan atau faktor-faktor baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Dari berbagai kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adakalanya dipengaruhi oleh : 1) faktor guru itu sendiri, yaitu kemampuan, minat, cara kerja, kesehatan dan disiplin kerja, 2) faktor lingkungan kerjanya, yaitu teman sejawat, kompensasi atau imbalan, komunikasi, dan keadaan fisik ruangan, dan 3) faktor pekerjaan itu sendiri, yaitu tugas yang dikerjakannya.

Sehubungan dengan teori kepuasan terdapat tiga teori penting dari *content theories*, yaitu teori kebutuhan menurut Maslow, teori dua faktor menurut Herzberg dan teori prestasi oleh McClelland.

Menurut Gibson (1994:287) inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari kebutuhan yang paling rendah (fisiologis) sampai kebutuhan yang paling tinggi (aktualisasi diri). Teori Maslow didasarkan atas asumsi bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan untuk maju dan berkembang. Menurut Hersey (1998:245) perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Dia berusaha memenuhi kebutuhan pokok terlebih dahulu sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dengan kata lain, kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Memperhatikan uraian-uraian di atas, terdapat beberapa faktor hygiene dan faktor motivator yang menyumbang kepada ketidakpuasan dan kepuasan. Kemungkinan tersebut dipengaruhi oleh derajat pengharapan pegawai terhadap pekerjaannya dan situasi kerja yang disediakan oleh lingkungan kerja.

Sergiovanni dalam Hoy dan Miskel (2001:166) telah melakukan penelitian replikasi tentang teori Herzberg. Penemuannya mendukung pernyataan bahwa faktor motivator dan hygiene

cenderung tidak berpautan. Perbedaan antara faktor hygiene dengan motivator menurutnya tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan faktor motivator langsung berhubungan dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja bagi kepala sekolah adalah tugas dan jabatan yang dipegangnya sesuai dengan kemampuan dan minatnya sehingga guru tersebut dapat berhasil melaksanakan tugas nya sampai tuntas. Prestasi atau hasil kerja guru dapat memberikan status sosial, dan pengakuan dari lingkungan kerjanya. Tugas dan jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan minat akan memberikan hambatan yang akan menimbulkan ketegangan yang sering muncul dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak kritik/protes, peberontak atau perilaku negatif lainnya.

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah dengan kuantitatif dengan teknik analisis data yang digunakan adalah Teknik Statistik Deskriptif dan Inferensial. Teknik statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data, antara lain: nilai rata-rata (mean), median, standard deviasi (Sd) dan kecenderungan data. Teknik statistik Inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi dan regresi, yang pengolahannya menggunakan bantuan komputer program SPSS 12.00. Untuk menggunakan teknik analisis tersebut, terlebih dahulu dilakukan beberapa uji sebagai persyaratan yaitu : Uji normalitas, Uji Homogenitas , Uji Linieritas dan Uji Hipotesis.

D. HASIL PENELITIAN

1. Hipotesis Pertama

Besarnya hubungan motivasi kerja kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru adalah dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi (r). Dari hasil analisis statistik yang dilakukan diperoleh nilai (r^2) = 0,552. Berarti motivasi kerja kepala sekolah memberikan hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja sebesar 55,2 %. Selanjutnya dari hasil penghitungan menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 71,416$ dengan probabilitas keliru (p) < 0,00, sehingga dapat dijelaskan bahwa model regresinya sangat signifikan pada taraf

kepercayaan 95% dan garis regresinya linear, dengan $F = 71,416$ dan $p = 0,00 < \alpha = 0.05$

Dari serangkaian analisis yang dilakukan ternyata faktor motivasi kerja kepala sekolah berhubungan positif terhadap kepuasan kerja guru. Analisis regresi sederhana memperlihatkan, ternyata faktor motivasi kerja Kepala Sekolah secara sangat signifikan dapat dipergunakan untuk memprediksi kepuasan kerja di SMA Muhammadiyah Kota Medan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan "motivasi kerja kepala sekolah berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru" dalam penelitian ini dapat diterima dan telah diuji kebenarannya secara empiris. Hubungan motivasi kerja Kepala Sekolah dengan kepuasan kerja guru adalah sebesar 55,2%.

2. *Hipotesis Kedua*

Untuk mengetahui besarnya hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru adalah dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi (r). Dari hasil analisis statistik yang dilakukan diperoleh nilai (r^2) = 0,453. Hal ini berarti kemampuan manajerial Kepala Sekolah berhubungan dengan kepuasan kerja guru sebesar 45,3 %. Selanjutnya dari hasil penghitungan menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 48,072$ dengan probabilitas keliru (p) < 0,00, sehingga dapat dijelaskan bahwa model regresinya sangat signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan garis regresinya linear, dengan $F = 48,072$ dan $p = 0,00 < \alpha = 0.05$

Dari serangkaian analisis yang dilakukan ternyata faktor motivasi kerja kepala sekolah berhubungan positif terhadap kepuasan kerja guru. Analisis regresi sederhana memperlihatkan, ternyata faktor motivasi kerja Kepala Sekolah secara sangat signifikan dapat dipergunakan untuk memprediksi kepuasan kerja di SMA Muhammadiyah Kota Medan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan "motivasi kerja kepala sekolah berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru" dalam penelitian ini dapat diterima dan telah diuji kebenarannya secara empiris. Hubungan motivasi kerja Kepala Sekolah dengan kepuasan kerja guru adalah sebesar 55,2%.

3. Hipotesis Ketiga

Untuk mengetahui besarnya hubungan motivasi kerja Kepala Sekolah dan kemampuan manajerial Kepala Sekolah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja adalah dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi (r). Dari hasil analisis statistik yang dilakukan diperoleh nilai (r^2) = 0,604. Berarti motivasi kerja kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah berhubungan secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru sebesar 60,4%.

Dari perhitungan menunjukkan bahwa untuk melihat signifikan model persamaan. Hasil analisis diperoleh nilai F_{Hitung} sebesar 43,428 dengan probabilitas keliru (p) < 0,00. Sehingga dapat dijelaskan bahwa model regresinya sangat signifikan dan garis regresinya linear. Dari serangkaian analisis yang dilakukan ternyata motivasi kerja kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah berhubungan dengan kepuasan kerja guru. Analisis *multiple regression* memperlihatkan bahwa faktor motivasi kerja kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah dapat dipergunakan untuk memprediksi kepuasan kerja guru. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “motivasi kerja kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah berhubungan signifikan secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru” dalam penelitian ini dapat diterima dan telah diuji kebenarannya secara empiris. Hubungan motivasi kerja kepala sekolah dan kemampuan manajerial kepala sekolah secara bersama-sama dengan kepuasan kerja guru sebesar 60,4%.

Sedangkan korelasi parsial motivasi kerja kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru bila kemampuan manajerial kepala sekolah dikontrol sebesar $r = 0,525$ dan $r^2 = 0,276$ atau 27,6%. Ini berarti hubungan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 27,6% bila kemampuan manajerial kepala sekolah dikontrol. Sedangkan korelasi parsial hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru bila motivasi kerja kepala sekolah dikontrol adalah sebesar $r = 0,340$ dan $r^2 = 0,116$ atau 11,6%. Berarti hubungan kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 11,6% apabila motivasi kerja kepala sekolah dikontrol, sedangkan 60,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang belum diteliti.

E. PENUTUP

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja Kepala Sekolah guru dan kemampuan manajerial Kepala Sekolah, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Oleh sebab itu, agar guru berhasil dalam melaksanakan tugas dengan bagus dan rasa puas maka faktor-faktor yang terkait dengan peningkatan kepuasan kerja guru harus diperhatikan.

Temuan penelitian ini juga berimplikasi bahwa selagi motivasi kerja kepala sekolah kurang bagus dan kemampuan manajerial kepala sekolah yang diterima guru kurang memadai, maka dikhawatirkan guru akan tidak berhasil dalam menjalankan tugasnya dikarenakan tidak ada kepuasan kerja yang didapat. Implikasi lebih jauh adalah mutu lulusan SMA Muhammadiyah Kota Medan sulit untuk ditingkatkan.

Dengan sendirinya, pimpinan dituntut untuk lebih memperhatikan kemampuan manajerial Kepala sekolah yang diberikan kepada guru, kemampuan manajerial Kepala sekolah yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Apabila kemampuan manajerial dan motivasi kerja kepala sekolah cukup memadai maka akan memberikan kepuasan guru dalam bekerja sehingga pekerjaan yang diberikan kepada guru akan dapat diselesaikan dengan baik, dengan demikian akan menunjang keberhasilan tugas guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ashari. 2002. Pengaruh Implementasi Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Siswa Sekolah Dasar. *Tesis*, PPS, UNY.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daft, R.L. 1991. *Management*. Orlando: Rinehart and Winston, Inc.
- Davis, Keith. 1990. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Terj. Agus Darma. Jakarta: Gelora Aksara Pratama

- Dharma, Agus. 2003. Dicari Kepala Sekolah Yang Kompeten. Diambil dari <http://www.artikel.us/agusdharma2.html>, pada Tgl. 15 Maret 2008
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Pendidikan Manajemen*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Fraser. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H Donnelly Jr. 1994. *Organisasi: Prilaku, Struktur, dan Proses*, terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, R.W. 1984. *Management*. New Jersey: Lawrenceville.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPEE.
- Hersey. P. & Blanchard, K. 1998. *Management Of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 2001. *Educational Administration, Theor, Research and Practice*. New York: Random House.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. 1976. *Management of System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. Ogahusha: McGraw Hill.
- Leavitt, Harold J. 1978. *Managerial Psychology, an Introduction to Individual, Pairs, and Groups in Organization*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Schermerhorn, J. R. 2003. *Manajemen, buku,1*. (Terjemahan Joko Wahyono). Yogyakarta: Andi Offset.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, HR. 1980. *Management, Making Organizations Perform*. New York: Macmillan Publishing.

- Soetopo, H & Sumanto, W. 1982. *Pengantar Operasional administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Steers, Richard M, (2000), *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Stoner, J. A. F. et al. 1995. *Management*. NJ: Englewood ChffS.
- Sudjana. 2001. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. I 1999. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. 2000. *Prinsip-prinsip Manajemen* (Terjemahan J. Smith. D.F.M). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wiwik, Rowiyatiningsih. 2002. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupeten Kebumen. *Tesis*, Yogyakarta: PPS, UNY.

* Sri Wahyuni Sumantri Tanjung adalah Mahasiswa Prodi AP Pascasarjana Universitas Negeri Medan.