BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja adalah satu isu utama di kalangan pekerja. Isu tersebut merupakan satu masalah sosial yang perlu ditanggulangi secara serius. Banyak penelitian dan kajian telah dilakukan tentang kepuasan kerja. Masalah kepuasan kerja menjadi salah satu dari perkara yang sangat diminati oleh para pengkaji dan telah diperbincangkan secara mendalam dan luas, namun kepuasan kerja tetap saja menjadi satu perkara yang paling sukar untuk dibahas secara memuaskan. Salah satu penyebabnya adalah karena kepuasan kerja berkenaan dengan pemahaman, kepentingan, kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda dari individu-individu dalam suatu organisasi. Setiap orang yang bekerja berharap dapat memperoleh kepuasan dari pebekerjaannya. Kepuasan kerja antara satu individu dengan individu lain berbeda satu sama lain. Perbedaan itu terjadi sejalan dengan aneka bentuk kebutuhan dan keinginan yang perlu dipenuhi oleh individu tersebut dari pekerjaannya. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan individu yang perlu dipenuhi dari pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang ingin dirasakan.

Kepuasan kerja seseorang juga terkait dengan perbedaan antara besar atau jumlah penghargaan yang secara nyata diterimanya dengan yang diharapkan dari pekerjaannya (Robbin, 2003:78). Kepuasan kerja juga menunjuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul sebagai hasil penilaiannya terhadap

situasi kerja yang dialami. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, juga sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu dari nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Dengan kata lain, kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan suatu kombinasi dari keadaan psikologi, fisiologi yang menyebabkan seseorang sungguh-sungguh merasa puas dan bahagia atas pekerjaannya. Perasaan puas tersebut tampak pada perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu pekerjaan yang tertentu. Maka kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap positif dan negatif seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja lebih cenderung mencerminkan penafsiran seseorang tentang pengalaman-pengalamannya dalam melaksanakan pekerjaan pada waktu sekarang dan waktu lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. John Locke menyimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. **Pertama,** nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. **Kedua,** nilai-nilai pekerjaan harus membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Perasaan puas atau

tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil yang diperolehnya dari pekerjaannya.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1993: 95) kepuasan kerja terkait erat dengan motivasi. Hal itu dapat dijelaskan dengan memahami motivasi sebagai usaha memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Motivasi adalah faktor penggerak dalam diri seseorang yang akan mengarahkan perilaku dan prestasi kerjanya. Motivasi ini dipengaruhi oleh faktor kebutuhan dan tujuan yang belum dicapai oleh seseorang, yang pada dasarnya ingin dipenuhi melalui pekerjaannya. Jika kebutuhan dan tujuan itu tidak dapat dicapai dalam pekerjaannya, maka dia tidak dapat merasakan kepuasan kerja. Motivasi seseorang ditentukan oleh unsur penggerak sehingga menimbulkan pengaruh pada perilaku karyawan yang bersangkutan untuk bekerja lebih giat.

Hubungan kepuasan kerja dengan motivasi kerja juga dapat dijelaskan sesuai dengan pandangan Herzberg. Menurutnya teori kepuasan kerja disebut juga teori dua factor tentang motivasi. Dua faktor itu adalah faktor ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Faktor tersebut mencakup upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervise dan mutu hubungan antarpribadi di antara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Faktor yang kedua adalah faktor intrinsik, isi pekerjaan yang apabila ada dalam pekerjaan

tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Faktor tersebut mencakup prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993: 107-108).

Menurut Abraham Maslow yang terkenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan (Robbin, 2006: 214-221) motivasi itu sendiri berhubungan dengan kebutuhan manusia. Tentang hal itu Maslow mengatakan bahwa dalam diri manusia terdapat banyak kebutuhan yang meliputi kebutuhan biologis dan psikologis. Dalam kaitan motivasi kerja dan kebutuhan tersebut, penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Clayton. Dia mengatakan bahwa kebutuhan manusia sebagaimana dipaparkan oleh Maslow menyangkut eksistensi, interaksi/ relasi dan pertumbuhan manusia. Teori ini dikenal dengan teori ERG yang merupakan singkatan dari *Existence*, *Relatedness* and *Growth*.

Dalam banyak organisasi kurangnya motivasi kerja para pegawai/ karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. M. Scott Myers (Winardi, 2004: 360-361) menyebutkan tiga faktor sebagai berikut: 1) Faktor pekerjaan penuh tantangan. Faktor ini memungkinkan dicapainya suatu perasaan menghasilkan prestasi, tanggungjawab, pertumbuhan, kemajuan, kesenangan terhadap pekerjaan itu sendiri, dan penghargaan yang sesuai; 2) Faktor-faktor yang berhubungan dengan peraturan-peraturan kerja, penerangan, istirahat, titel-titel, hak-hak yang diperoleh karena senioritas, upah, jaminan-jaminan sosial; 3) Faktor-faktor yang terkait dengan kesempatan-kesempatan yang penting, meliputi kesempatan untuk

mencapai prestasi, kepekaan terhadap lingkungan dan kecenderungan mencari-cari kesalahan/ kelemahan organisasi atau anggota organisasi lainnya.

Sigmund Freud (Winardi, 2004: 371) mengatakan bahwa seringkali sebagian kecil dari motivasi jelas terlihat atau disadari oleh orang yang bersangkutan. Itu berarti bahwa banyak motivasi manusia tersembunyi di bawah sadar, bagaikan gunung es. Maka tugas seorang pimpinan (manajer) adalah memotivasi bawahan/ karyawan dan peduli terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahannya melalui perbuatan yang nyata

Tujuan seseorang ditentukan oleh persepsinya tentang kenyataan. Persepsi itu berbeda antara seorang dengan yang lain. Persepsi pada hakekatnya merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghatan, perasaan dan harapan. Persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap sesuatu (Thoha, 1988: 138).

Dalam suatu organisasi, persepsi itu berkenaan dengan unsur-unsur yang terdapat di dalamnya, yaitu sumber-sumber daya, kepemimpinan, imbalan-imbalan, struktur dan desain pekerjaan yang ada dalam organisasi tersebut (Winardi, 2004: 197). Oleh karena itu persepsi seseorang tentang kepemimpinan transformasional menunjuk pemahaman seseorang tentang makna kepemimpinan transformasional, tentang ciri-ciri pemimpin transformasional, tentang mekanisme komunikasi antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya.

Persepsi tentang kepemimpinan kepemimpinan berkaitan dengan orientasi pada pendukung, mampu menciptakan efektivitas komunikasi dan membawa perubahan. Lebih jelas hal itu menurut Yukl (2005: 316) dapat dilihat dalam pedoman untuk kepemimpinan transformasional yaitu menyatakan visi yang jelas dan menarik kepada pengikut, menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai oleh pengikut, bertindak secara rahasia dan optimistis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting kepada pengikut, memimpin dengan memberikan contoh kepada bawahan, memberikan wewenang kepada pengikut untuk mencapai visi organisasi.

Persepsi berkaitan dengan komunikasi. Keterkaitan itu dapat dijelaskan sebagai berikut: persepsi timbul karena adanya dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal antaranya tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai, tujuan, kepercayaan dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Faktor eksternal berupa lingkungan. Kedua faktor itu menimbulkan persepsi karena didahului oleh suatu proses yang dikenal dengan komunikasi. Demikian juga komunikasi itu terselenggara dengan baik atau tidak tergantung pada persepsi masing-masing orang yang telibat di dalam proses komunikasi tersebut (Thoha, 1988: 135-136).

Sementara itu Robbins (2006: 473) memperlihatkan hubungan persepsi tentang kepemimpinan transformasional dengan komunikasi interpersonal dengan mengatakan bahwa seorang pemimpin transformasional merupakan sarana paling

efektif untuk membangun komitmen karyawan pada perusahaan. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang transformasional memiliki visi yang baik demi keberhasilan perusahaan. Dia (1) akan berusaha menstimulasi kapasitas intelektual bawahan, (2) memperlakukan bawahan sebagai individu yang berbeda, (3) memberikan inspirasi bawahan untuk maju, (4) percaya atas kemampuan bawahan, (5) tidak mengutamakan kepentingan pribadi. Hal ini hanya terjadi jika seorang pemimpin menguasai model komunikasi interpersonal.

Bagi bawahan/ karyawan menurut Yukl (2005: 305) kepemimpinan transformasional adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai komunikator.

Hal penting berkaitan dengan hubungan antara persepsi tentang kepemimpinan transformasional dengan komunikasi adalah bahwa dalam komunikasi pemikiran, perasaan dan sikap serta harapan, baik dari pihak bawahan terhadap atasan maupun dari pihak atasan terhadap bawahan dapat dimengerti satu sama lain (Thoha, 1988: 137).

Sementara itu teori kepuasan kerja juga menekankan kebutuhan penerimaan sosial. Sehubungan dengan hal itu McClelland (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993: 116) mengatakan bahwa penerimaan sosial mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Kebutuhan penerimaan sosial tersebut meliputi kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi. Sehubungan dengan hal tersebut Anoraga (1993: 18) menerangkan kepemimpinan merupakan hal penting dalam mencapai kepuasan kerja. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah kepemimpinan yang berorientasi pada tenggang rasa (*consideration*). Dalam hal ini hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar yang dirasakan oleh bawahan terhadap atasannya adalah jika di antara keduanya terdapat jenis hubungan yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa jika atasan memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Hal senada diungkapkan lebih tegas oleh Robbins (2006: 482) bahwa pemimpin transformasional dengan otoritas mendorong kebajikan moral ketika mereka berupaya mengubah sikap dan perilaku para pengikut.

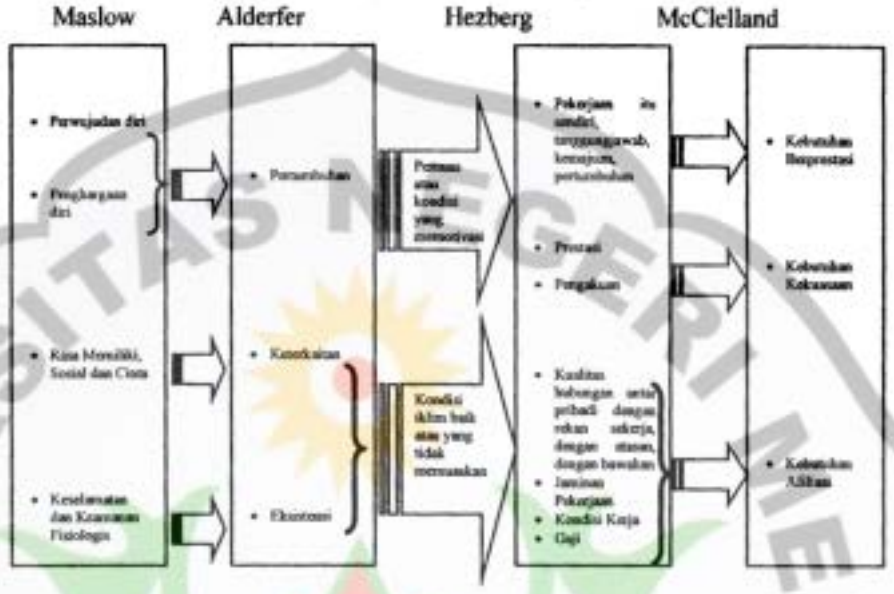
Sedangkan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja dapat dilihat melalui arah komunikasi yang dipergunakan dalam suatu organisasi. Menurut Robbins (2006: 394-395) arah komunikasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam dua bentuk yaitu vertikal dan horizontal. Bentuk komunikasi vertikal dibagi menjadi ke arah bawah dan ke arah atas. Hubungan ke bawah ini

dilakukan dalam menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan. Komunikasi ke arah atas memberikan umpan balik dari bawahan ke atasan, menginformasikan mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahan. Komunikasi ini menyebabkan para atasan menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya dan organisasi secara umum. Komunikasi ini juga berguna untuk memperolah gagasan mengenai cara memperbaiki kondisi organisasi. Sedangkan komunikasi horizontal terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manejer pada tingkat yang sama. Komunikasi ini sering diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi.

Bentuk komunikasi yang digunakan sangat menentukan kelangsungan suatu organisasi, karena di dalam organisasi hidup, terlibat dan berperan banyak individu yang memiliki beraneka ragam kepentingan, kebutuhan, cita-cita, kompetensi, keahlian, kebiasaan, dan lain sebagainya. Maka dalam usaha untuk menggapai tujuan, suatu organisasi yang memakai komunikasi interpersonal akan berbeda tingkat loyalitas setiap anggota organisasi dibandingkan dengan organisasi yang memakai bentuk komunikasi searah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dilihat pada skema berikut ini:

Gambar 1
Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja



(Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1993: 115)

Berdasarkan skema di atas dapat diketahui beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut termuat dalam Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja yang akan diuraikan lebih lanjut dalam bab II.

Dalam menggarap persoalan itu, perhatian peneliti terarah kepada organisasi pendidikan (sekolah). Maka fokus dari penelitian adalah **Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar (SD) Negeri se-Kecamatan Binjai Utara.** Konsentrasi penelitian adalah guru-guru di Sekolah Dasar (SD) Negeri se-Kecamatan Binjai Utara, yang terdiri dari 37 sekolah.

B. Identifikasi Masalah

Penelitian ini akan berfokus pada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Apakah para guru memiliki pemahaman, harapan dan tanggapan yang positif tentang kepala sekolah dalam memperhatikan kepentingan dan kebutuhan serta aspirasi mereka? (2) Apakah para guru merasa terlibat dalam mengambil keputusan demi mencapai tujuan sekolah? (3) Apakah terjadi komunikasi yang saling membangun baik antar guru maupun antara guru dengan kepala sekolah? (4) Apakah guru memperoleh informasi dan petunjuk yang jelas dari kepala sekolah dalam melaksanakan suatu tugas? (5) Apakah para guru memiliki motivasi kuat dalam melaksanakan pekerjaan? (6) Apakah para guru membuat terobosan-terobosan baru dalam tugas? (7) Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan nyata terhadap kreativitas dan prestasi para guru? (8) Apakah para guru mengalami supervisi yang intensif dan motivatif oleh kepala sekolah? (9) Apakah para guru merasa puas atas pekerjaannya?

C. Pembatasan Masalah

Masalah yang akan diteliti adalah Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1), Komunikasi Interpersonal (X2), Motivasi Kerja (X3), terhadap Kepuasan Kerja Guru (X4). Dari skema tersebut dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu Persepsi Guru Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja, dan satu di antara variabel bebas tersebut yaitu Motivasi Kerja menjadi variabel pengantara, sedangkan variabel terikat adalah Kepuasan Kerja Guru.

D. Perumusan Masalah

Keempat variabel dalam penelitian tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru?
2. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Guru?
4. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Komunikasi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru?
6. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru?
7. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung Komunikasi Interpersonal melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh secara langsung Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru?
2. Pengaruh secara langsung Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja?
3. Pengaruh secara langsung Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Guru?
4. Pengaruh secara langsung Komunikasi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja?
5. Pengaruh secara langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru?
6. Pengaruh secara tidak langsung Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru?
7. Pengaruh secara tidak langsung Komunikasi Interpersonal melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru?

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Kepala-kepala Sekolah untuk mengenal dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam usaha memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja guru-guru SD Negeri se-Kecamatan Binjai Utara.

2. Kepala-kepala sekolah bersama dengan para guru melaksanakan komunikasi interpersonal dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara memuaskan di lingkungan Dinas Pendidikan Kecamatan Binjai Utara.
3. Para guru SD Negeri se-Kecamatan Binjai Utara dalam memahami dan mengembangkan motivasi kerja sehingga tugas belajar dan mengajar dapat memberikan kepuasan kerja untuk semua pihak.
4. Pejabat Dinas Pendidikan Cabang Kecamatan Binjai Utara dengan bekerjasama dengan kepala-kepala sekolah dan guru-guru dalam mengupayakan kualitas pendidikan pada tingkat SD Negeri se-Kecamatan Binjai Utara.
5. Landasan empiris atau kerangka acuan bagi penelitian berikutnya yang sejenis dengan penelitian ini.