

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (2007:129) mengartikan kepuasan kerja sebagai cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Kemudian menurut Sutrisno (2010:75) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang bekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Halawa (2002:42) kepuasan kerja guru adalah keadaan emosional yang dimiliki oleh seorang guru yang menyenangkan dan berkaitan dengan: (1) Kepuasan intrinsik, seperti keberhasilan, kesamaan, penghargaan, keterampilan, tanggung jawab sesuai dengan profesinya sebagai seorang guru. (2) Kepuasan ekstrinsik seperti: dukungan, kesempatan, kedudukan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan,

kemampuan dan pendidikan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang biasanya dilihat dari besaran gaji atau upah yang diberikan, tetapi ini sebenarnya bukan satu-satunya faktor ada faktor lain seperti suasana kerja, hubungan atasan dan guru ataupun rekan sekerja, pengembangan karier, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, fasilitas yang ada dan diberikan. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi.

Hasibuan (2000:149-167) menyebutkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Selanjutnya Hasibuan (2000:167) menjelaskan bahwa tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu guru berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* besar maka secara relatif kepuasan kerja guru baik. Sebaliknya jika kedisiplinan. Moral kerja, dan *turnover* kecil maka kepuasan kerja guru di sekolah bertambah. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang diluar pekerjaan mempengaruhi perasaan didalam pekerjaan. Demikian juga halnya karena

pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/organisasi.

Menurut Sopiah (2008:172) ada sejumlah teori tentang kepuasan kerja, diantaranya:

1) Teori Ketidakpuasan

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidak puasanya, Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Kesimpulannya teori ketidakpuasan menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah “input”, ‘hasil’, ‘orang bandingan’ dan ‘keadilan dan ketidakadilan’.

Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai *fair* hasilnya dengan membandingkan hasilnya rasio inputnya dengan hasil dengan rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari

orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja.

Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan.

Tingkat ketidakadilan akan ditentukan atas dasar besarnya perbedaan antar rasio hasil input seseorang pekerja dengan rasio hasil dengan input orang bandingan, dianggap semakin besar ketidakadilan. Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya upah/gaji, penghargaan, promosi/kenaikan

pangkat) dibandingkan dengan guru lain di sekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

3) Teori Dua Faktor

Menurut Herzberg (2001:145) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain: (1) prestasi yang diraih (*achievement*); (2) Pengakuan orang lain (*recognition*); (3) tanggungjawab (*responsibility*); (4) Peluang untuk maju (*advancement*); (5) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*); dan (6) kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan guru sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi: (1) kompensasi; (2) keamanan dan keselamatan kerja; (3) kondisi kerja; (4) status; (5) prosedur

perusahaan; dan (6) mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan guru.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja Guru

Pengukuran kepuasan kerja ternyata sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok kerja (Riggio, 2005:157). Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

1. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner satu

pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya adalah tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh mereka yang ditanyai. Selain itu cara ini cepat, mudah diadministrasikan dan diberi nilai. Kuesioner satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya.

2. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan

Konsep ini menggunakan konsep *facet* (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda dapat bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep *facet* yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status dan prestasi kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktek manajemen, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

3. Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi

Yaitu suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja, pendekatan ini dikembangkan oleh Porter. Kuesioner Porter didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuesioner ini terdiri dari 15 pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial, dan aktualisasi diri.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru

Greenberg dan Baron (2011:128) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara: (1) *Membuat pekerjaan yang menyenangkan*, karena pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan akan membuat orang menjadi lebih puas. (2) *Orang dibayar dengan jujur*, orang yang percaya bahwa sistem pengupahan/penggajian tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. (3) *Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya*, semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. (4) *Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang*, kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Karena orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses dengan secara bebas melakukan kontrol atas cara mereka melakukan sesuatu.

Menurut Smith (2003:135) ada dua pendekatan pokok dalam mengukur kepuasan kerja yaitu pendekatan global dan pendekatan segi. Pendekatan segi banyak digunakan untuk meninjau masalah kepuasan kerja. Disebutkan bahwa kepuasan kerja disusun oleh aspek-aspek kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, seperti gaji/imbalan yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor dan hubungan dengan rekan kerja.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang, kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan;
2. Ganjaran yang pantas, 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 komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu 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. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit);
4. Rekan 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;
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja/mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia maka

dia akan bekerja dengan baik/mengajar dengan baik. Tetapi jika guru kurang puas maka dia akan mengajar sesuai kehendaknya.

Konsep kepuasan kerja guru dalam hubungannya dalam penelitian ini adalah pendekatan segi banyak digunakan untuk meninjau masalah kepuasan kerja. Jadi kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan puas atau tidak puas seorang guru terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subyektif terhadap aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas kepala sekolah sebagai supervisor, dan hubungan dengan rekan sekerja.

B. Pengertian Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

Kompetensi memainkan peran kunci dalam mempengaruhi keberhasilan kerja, terutama dalam pekerjaan-pekerjaan yang menuntut sungguh-sungguh inisiatif dan inovasi. Kompetensi dipahami berkaitan dengan pentingnya hasrat untuk menguasai orang lain, dan secara lebih luas berkaitan dengan menciptakan peristiwa dan bukan sekedar menanti secara pasif, hasrat ini disebut motif kompetensi. Dalam diri orang dewasa motif kompetensi ini sangat mungkin muncul sebagai suatu keinginan untuk menguasai pekerjaan dan jenjang profesional.

Pengertian sederhana yang mendasar dari kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan (Syah, 2000:229). Kemampuan atau kecakapan yang dimaksudkan dalam kompetensi itu menunjuk kepada satu hal yang

menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kemampuan atau kecakapan kualitatif maupun kuantitatif.

Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik dan piawai/mumpuni (Margono, 2003:142).

Berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka yang dimaksud dengan kompetensi kepala sekolah adalah seperangkat kemampuan yang harus ada dalam diri kepala sekolah, agar dapat mewujudkan penampilan unjuk kerja sebagai kepala sekolah.

Kompetensi sosial disebut juga dengan istilah human relations skill, dan human skill. Keragaman istilah tersebut tercermin dari pendapat para ahli berikut ini. Surya (2003:138) mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam bekerjasama dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Menurut Anwar (2004:63) kemampuan sosial “mencakup kemampuan untuk menyesuaikan

diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu melaksanakan tugas”.

Griffin (2008:172) mengemukakan human relations skill atau kompetensi sosial adalah kemampuan untuk memahami dan bekerjasama dengan orang lain. Umar (2000:31) mengemukakan kompetensi sosial adalah “kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok”. Ukas, (2004:114) mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok/team atau dengan kelompok yang lain secara organisasi maupun secara individu, dalam memperbaiki motivasi, komunikasi, memimpin, dan mengarahkan orang-orang untuk mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Suryana (2003:13) mengemukakan human skill/kompetensi sosial adalah keterampilan memahami, mengerti, berkomunikasi dan berelasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan seorang kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain, peduli sosial dan memiliki kepekaan sosial.

Dalam kontek persekolahan seorang kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi dalam bidang ini adalah meliputi:

1. Terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, yang masuk dalam

kategori ini adalah bekerjasama dengan atasan, guru dan staf, siswa, sekolah lain serta instansi lain;

2. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat, indikatornya adalah mampu berperan aktif dalam kegiatan informal, organisasi kemasyarakatan, keagamaan, kesenian, olahraga;
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, indikatornya antara lain berperan sebagai problem finder dilingkungan sekolah, kreatif dan mampu menawarkan solusi, melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintahan, bersikap obyektif/tidak memihak dalam menyelesaikan konflik internal, mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain dan mampu bersikap empati kepada orang lain.

Peran penting kompetensi sosial ini terletak pada dua hal yakni pertama, terletak pada peran pribadi kepala sekolah yang hidup ditengah masyarakat untuk berbaur dengan masyarakat. Untuk itu seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat, kemampuan ini meliputi kemampuan berbaur secara santun, luwes dengan masyarakat, dapat melalui kegiatan olah raga, keagamaan, dan kepemudaan, kesenian dan budaya. Keluwesan bergaul harus dimiliki oleh kepala sekolah selain sebagai kepala maupun sebagai guru.

Keterampilan hubungan manusiawi adalah kecekatan untuk menempatkan diri didalam kelompok kerja. Juga ketrampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kerja pada kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan

kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepala atau manajer sekolah, disamping disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga manusianya. Bahkan inilah yang paling banyak porsinya.

Pada sisi lain realitas peran dan kiprah seorang kepala sekolah dinilai dan diamati baik oleh guru, anak didik, teman sejawat, dan atasannya maupun oleh masyarakat. Bahkan tidak jarang juga kebaikan dan kekurangan kepala sekolah dibicarakan oleh masyarakat secara luas, oleh karena itu penting bagi seorang kepala sekolah untuk meminta pendapat baik dari guru, karyawan, siswa maupun teman sejawat tentang penampilannya sehari-hari baik di sekolah, di masyarakat dan segera memanfaatkan pendapat/kritik untuk memperbaiki.

C. Peran Kepala Sekolah

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas peran kepala sekolah.

1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Kepala sekolah dapat menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap peningkatan kepuasan kerja guru dan senantiasa berusaha memfasilitasi

dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mengelolah tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah maupun di luar sekolah.

3. Kepala sekolah sebagai administrator.

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kepuasan kerja guru tidak lepas dari faktor biaya. Oleh karena itu kepala sekolah kiranya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kepuasan kerja guru.

4. Kepala sekolah sebagai supervisor.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan

sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan

yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.

7. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kepuasan kerja guru, maka kepala sekolah dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

D. Pengaruh Kompetensi Sosial Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Keunggulan dan mutu sebuah sekolah dipengaruhi oleh berbagai variabel, variabel sosial kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting, karena kemampuan kepala sekolah untuk bekerja sama akan mempengaruhi

kepuasan kerja guru, dengan manajemen yang tepat sekolah akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan belajar yang memotivasi para anggota sekolah untuk mengembangkan potensi, kreatifitas, dan inovasi. Hanya kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi yang akan memiliki kinerja yang memberi tauladan, menginspirasi dan memberdayakan, kondisi ini akan mendorong perubahan yang bermasyarakat, relevan, efektif biaya serta diterima oleh staf, murid dan masyarakat (Agus Darma, 2007 : 6).

Untuk memenuhi standar kompetensi seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang standar kepala sekolah maka sangatlah penting bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah menguasai kompetensi kepala sekolah, menguasai bukan hanya dalam artian menghafal urutan-urutan peraturan yang tercantum dalam Peraturan Menteri tersebut namun lebih menitikberatkan implementasi dari lima dimensi kompetensi kepala sekolah. Kompetensi dapat dipilah menjadi 3 aspek. Ketiga aspek yang dimaksud adalah:

1. Kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang menjadi penciri karakteristik seseorang dalam menjalankan tugas,
2. Penciri karakteristik kompetensi yang digambarkan dalam aspek pertama itu tampil nyata (manifest) dalam tindakan, tingkah laku dan unjuk kerjanya, dan
3. Hasil unjuk kerjanya itu memenuhi suatu kriteria standar kualitas tertentu.

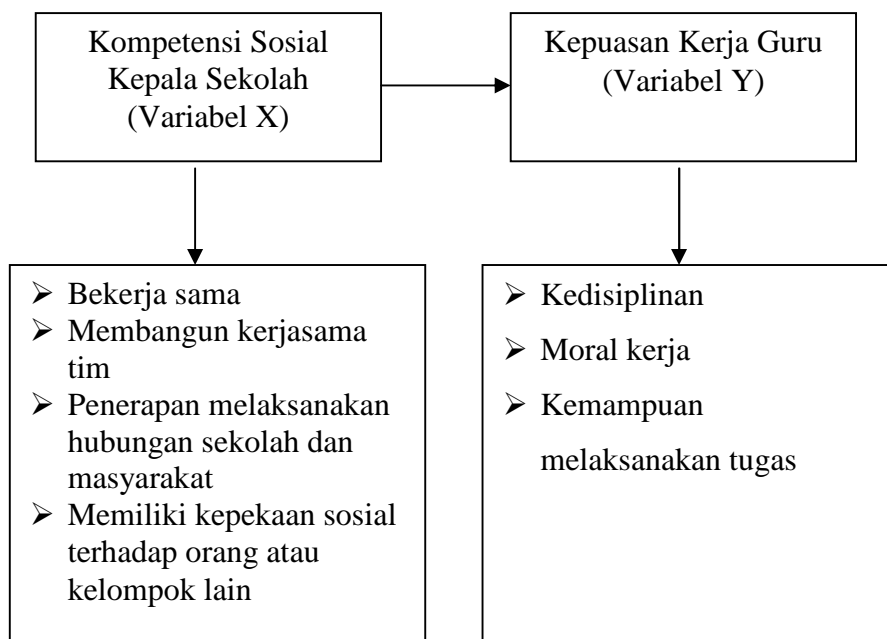
Kompetensi sosial kepala sekolah yang masih kurang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Terkadang guru merasa tidak puas dalam bekerja karena kurangnya kerjasama yang baik antara guru dan kepala sekolah. Kondisi ini menuntut peran kepala sekolah sebagai pemimpin. Menurut Suryadi (2009:69) kepemimpinan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, transparan, cerdas, memahami tugas dan kewajibannya, memahami anggotanya, mampu memotivasi, dan berbagai sifat baik yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Ia sadar bahwa pemimpin memiliki arti sebagai kemampuan untuk memengaruhi dirinya sendiri dan orang lain melalui keteladanan, nilai-nilai, serta prinsip yang akan membawa kebahagiaan dunia dan akhirat. Toto Tasmara dalam Suryadi (2002:196) menyatakan bahwa memimpin bukan hanya memengaruhi agar orang lain mengikuti apa yang diinginkannya. Bagi seorang muslim, memimpin berarti memberikan arah atau visi berdasarkan nilai-nilai ruhaniah. Mereka menampilkan diri sebagai teladan dan memberikan inspirasi bagi bawahannya untuk melaksanakan tugas sebagai keterpanggilan ilahi. Sehingga, mereka memimpin berdasarkan visi atau mampu melihat dan menjangkau ke masa depan (*visionary leadership*).

Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja/mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia maka dia akan bekerja dengan baik/mengajar dengan baik. Tetapi jika guru kurang puas maka dia akan mengajar sesuai kehendaknya.

Jadi kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan puas atau tidak puas seorang guru terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian yang bersifat subyektif terhadap aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas kepala sekolah sebagai supervisor, dan hubungan dengan rekan sekerja.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini akan digambarkan pada skema berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sekolah merupakan organisasi yang mempunyai keterkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal. Untuk itulah menentukan kebutuhan yang lebih baik tentang masa depan sekolah maka diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang biasanya dilihat dari besaran gaji atau upah yang diberikan, tetapi ini sebenarnya bukan satu-satunya faktor, ada faktor lain seperti suasana kerja, hubungan atasan dan guru ataupun rekan sekerja, pengembangan karier, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, fasilitas yang ada dan diberikan.

Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien, baik dengan peserta didik, guru, orang tua/wali, dan masyarakat sekitar, sehingga seorang yang memiliki kompetensi sosial akan nampak menarik, empati, kolaboratif, suka menolong, menjadi panutan, dan komunikatif.

F. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh kompetensi sosial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.