

**KEPUASAN KERJA
DALAM MEMBANGUN PRILAKU ORGANISASI
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

Yahya Zahid Ismail
Dosen STIT Sunan Giri Trenggalek
Email: yahyazahid08@gmail.com

Abstract

In building organizational behavior, we must pay attention to aspects of individuals in terms of values, attitudes, and organizational job satisfaction. According to McShane & Von Glinow (2010) value is interpreted as a personal reflection of a person in guiding various provisions or decisions and actions in accordance with the work of the organization. Attitude is essentially an evaluative statement, whether favorable or unfavorable regarding an object, person, or event. Attitude reflects how a person feels about things. Meekness, is a very important attitude and must be especially for a leader, to get sympathy from the people led. While job satisfaction according to Mangkunegara (2005), can be measured in a way: How a leader puts his subordinates on a job that matches his talent and interests; The application of quality supervision, financial guarantees, job promotion opportunities, social interaction, and work relationships in the team also affect a person's job satisfaction. Respondents in this study were employees at the Jawa Timur Provincial Secretariat Office with organizational performance data of 298 schools. While employee satisfaction data and teacher attitude data in the region's schools were 13,808. Conclude: that the application of values, attitudes, and job satisfaction is always very important, because it can have a positive impact on the quality of education and the achievement of the educational goals of an educational institution. As a result, teachers who have job satisfaction: (1) Very good there is 15%; (2) There is good 46.25%; (3) Good enough there is 38.75%; And (4) No one declares any bad or bad. The percentage of job satisfaction, supported by several factors, namely: (a) The existence of factors driving work capacity, has an influence of 55%; (b) The health factor, has an effect of 52.5%; (c) The managerial skills factor of the Principal, has an influence of 68.2%; and

(d) Organizational cultural factors influence 68.4%. Thus, that job satisfaction in Islamic educational institutions can be caused by the behavior of good managers, a conduction environment, adequate service facilities, as well as the values and behavior of teachers or subordinates in Islamic educational institutions.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Behavior, Islamic Educational Institutions

Abstrak

Dalam membangun perilaku organisasi, kita harus memperhatikan aspek individu-individu dari segi nilai, sikap, dan kepuasan kerja organisasi. Menurut McShane & Von Glinow (2010) Nilai dimaknai sebagai cerminan pribadi seseorang dalam memandu berbagai ketentuan atau keputusan dan tindakan sesuai dengan kerja organisasi. Sikap pada dasarnya merupakan pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap lemah lembut, merupakan sikap yang sangat penting dan harus dimiliki terutama bagi seorang pemimpin, untuk mendapatkan simpati dari orang-orang yang dipimpin. Sedangkan kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005), dapat diukur dengan cara: Bagaimana seorang pimpinan menempatkan bawahannya pada pekerjaan yang cocok dengan bakat dan minatnya; Penerapan mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja dalam tim juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Peneliti dalam penelitian ini respondennya adalah para pegawai di Kantor Sekretariat Provinsi Jawa Timur dengan data kinerja organisasionalnya adalah 298 sekolah. Sedangkan data kepuasan karyawan dan data sikap guru di sekolah-sekolah wilayah tersebut adalah 13.808. Menyimpulkan: bahwa penerapan nilai, sikap, dan kepuasan kerja selalu menjadi hal yang sangat penting, karena dapat memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan sebuah lembaga pendidikan. Hasilnya, guru yang memiliki kepuasan kerja: (1) Sangat baik ada 15%; (2) Baik ada 46,25%; (3) Cukup baik ada 38,75%; dan (4) Tidak ada yang menyatakan kurang baik maupun tidak baik. Prosentasi kepuasan kerja tersebut, didukung oleh beberapa faktor, yaitu: (a) Adanya faktor pendorong kepuasan kerja, mempunyai pengaruh sebesar 55%; (b) Faktor penyehat, mempunyai pengaruh sebesar 52,5%; (c) Faktor keterampilan

manajerial Kepala Sekolah, mempunyai pengaruh sebesar 68,2%; dan (d) Faktor budaya organisasi berpengaruh 68,4%. Dengan demikian, *bahwa kepuasan kerja dalam lembaga pendidikan Islam bisa disebabkan karena prilaku manajer yang baik, lingkungan yang kondusif, fasilitas layanan yang memadai, juga nilai dan prilaku guru atau bawahan dalam lembaga pendidikan Islam.*

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Prilaku Organisasi, Lembaga Pendidikan Islam

Pendahuluan

Organisasi merupakan wadah sekelompok orang yang di dalamnya terjalin interaksi dan komunikasi aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Prilaku organisasi merupakan cerminan setiap individu-individu anggota. Prilaku atau hubungan satu dengan yang lain dalam organisasi akan mencerminkan pola, sikap dan karakteristik anggota organisasi. Perilaku organisasi meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu atau kelompok. Hal ini merupakan indikator bahwa terwujudnya tatanan dan prilaku organisasi tidak terlepas dari unsur-unsur pendukung dan pelaku yang meliputi individu (anggota), pemimpin, dan perangkat lainnya.

Menurut Robbins, menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang pandangan mikro yaitu memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok dalam organisasi. Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan seperangkat prestasi dan variabel mengenai nilai, sikap dari para pegawai, dan kepuasan kerja yang banyak diperhatikan. Dalam tatanan atau prilaku organisasi sangat dibutuhkan kerjasama tim, dalam rangka melaksanakan tugas-tugas organisasi berdasarkan tujuan yang di harapkan. Organisasi yang baik apa bila mencerminkan nilai-nilai, sikap dan kepuasan terhadap apa yang di kerjakan¹.

¹ Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks, ed. 10, 2003), hlm.

Sebuah organisasi merupakan kerja tim dari berbagai individu dengan berbagai karakter secara solit agar tercapai tujuan bersama. Dalam al-Qur'an di jelaskan QS. Ali Imron [3]:103 sebagai berikut:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ
 أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ
 مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ (آل
 عمران:١٠٣)

Dan berpegang teguhlah kamu sekalian pada tali Allah seraya berjama'ah, dan janganlah kamu berfirqah-firqah (bergolong-golongan), dan ingatlah akan ni'mat Allah atas kamu tatkala kamu dahulu bermusuh-musuhan maka Allah jinakkan antara hati-hati kamu, maka dengan ni'mat itu kamu menjadi bersaudara, padahal kamu dahulu nya telah berada di tepi jurang api Neraka, tetapi Dia (Allah) menyelamatkan kamu dari padanya; begitulah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepada kamu, supaya kamu mendapat petunjuk.” (QS.Ali Imron [3]:103)

Ayat di atas, menggambarkan bahwa kebersamaan, kesatuan dan tidak bercerai berai akan tercapai tujuan bersama yaitu pengabdian kepada Allah. Begitupula dalam organisasi agar mencapai tujuan bersama maka dianjurkan agar tidak menimbulkan firqoh-firqoh, karena dalam organisasi dibangun berdasarkan kebersamaan tujuan dari berbagai kepentingan individu-individu. Menumbuhkan kesadaran merupakan cerminan dari masing-masing individu dalam organisasi akan tercipta perilaku-prilaku organisasi.

Nilai juga dapat memberikan pengaruh terhadap situasi tertentu dan perilakunya. referensi dalam hal mendeterminasi tepatnya suatu keputusan seringkali merupakan sebuah nilai pribadi yang dipegang oleh sang pembuat keputusan begitu pula sistem nilai pribadi sebagian besar mempengaruhi konsep seseorang tentang apa yang merupakan perilaku etikal dan apa yang bukan merupakan perilaku etikal. Sebuah sistem nilai pribadi dapat kita

anggap sebagai suatu kerangka dasar perseptual yang relatif menetap yang membentuk dan mempengaruhi sifat seorang perilaku individu tertentu.²

Teori motivasi Maslow menjelaskan bahwa imbalan jasa merupakan hirarki kebutuhan yang paling rendah guna memenuhi kebutuhan fisiologis seperti pangan, sandang, dan papan. Rasa aman merupakan hirarki kebutuhan kedua dari bawah. Pengaruh antar pribadi atau disebut juga kebutuhan sosial merupakan kebutuhan ketiga dari bawah. Kesempatan untuk berkembang merupakan kebutuhan keempat dari bawah. Kebutuhan untuk meningkatkan diri dalam rangka aktualisasi diri merupakan kebutuhan kelima dari bawah. Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan kerja.³

Nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi karena nilai mempengaruhi persepsi manusia atau kepuasan kerja. Nilai umumnya mempengaruhi sikap dan perilaku, sebagai contoh seseorang yang memasuki organisasi dengan keyakinan bahwa penentuan gaji berdasarkan kinerja bukan berdasarkan senioritas dan kenyataannya orang tersebut mendapati organisasi dengan penentuan gaji berdasarkan senioritas tentunya orang tersebut kecewa. Rasa kecewa inilah yang akan menimbulkan ketidakpuasan kerja, berbeda jika nilai-nilai orang tersebut selaras dengan kebijakan upah.

Dengan demikian, bahwa dalam perilaku organisasi antara nilai, sikap dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan atau terintegrasi dalam menciptakan suasana organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Dengan nilai akan memberikan keyakinan terhadap organisasi bahwa dengan nilai-nilai individu akan mencerminkan tatanan perilaku organisasi yang baik, dengan sikap mampu mendorong perilaku organisasi yang memiliki padangan dan sikap maju, dan kepuasan kerja

² Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu, cet. 1, 2007), hlm. 129.

³ Abraham, Maslow. dalam buku A Dale Timpe. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memotivasi Pegawai* (Jakarta: PT. Elek Media Koputindo, cet. 5, 2002), hlm.

akan memberikan dampak positif terhadap masyarakat sebagai kompensasi atas *output*, *out come* organisasi.

Pembahasan

A. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan implikasi dari komitmen kerja seseorang atau pemimpin dalam organisasi, kepuasan diperoleh atas capaian bersama atas apa yang menjadi tujuan organisasi. Kepuasan kerja bisa di maknai sebagai bentuk ekspresi atas layanan, hubungan kerja, dan kenyamanan serta prestasi yang dicapai dalam organisasi. Kepuasan kerja juga meruoakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut merupakan dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sedangkan menurut Robbins (2003, p.30), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima, Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan⁴

Demikian juga menurut Jennifer M, George (2012) sebagai berikut:

“Job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs. People’s levels or degrees of job satisfaction can range from extreme satisfaction to extreme dissatisfaction”.

⁴ Robbins, S. P, *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan, Terj. Pujaatmaka, H & Molan, B. (Jakarta: PT. Prenlindo, 2003), hlm. 30.

Penjelasan di atas, bahwa kepuasan kerja adalah merupakan sekumpulan perasaan dan keyakinan bahwa seseorang memiliki pekerjaan yang mereka rasakan saat ini. Kepuasan kerja karena penilaian masyarakat terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat merasakan kepuasan dari yang ekstrim sampai pada yang tidak ekstrim.⁵ Disisi lain dibutuhkan komitmen organisasi dalam mencapai perasaan dan keyakinan bahwa seseorang tersebut merasa memiliki terhadap organisasi secara totalitas. Tingkat komitmen seseorang dapat ditentukan berdasarkan rasa kepemilikan terhadap organisasi, dan orang-orang yang memiliki sikap untuk mendorong terpublikasinya baik yang berkaitan dengan eksistensi, kualitas produk organisasi, dan sikap organisasi dan lain sebagainya.

Dalam organisasi di butuhkan semangat kerja bagi setiap individu untuk memberikan perubahan terhadap organisasi, tuntutan kerja juga merupakan bukti terhadap kepemilikan organisasi. Sebagaimana di jelaskan Jennifer M, George sebagai berikut:

“Work mood describes how people feel at the time they actually perform their jobs. Some employees tend to feel excited and enthusiastic at work, whereas others feel anxious and nervous, and still others feel sleepy and sluggish”.

Penjelasan di atas bahwa suasana kerja menggambarkan bagaimana seseorang merasakan benar-benar apa yang mereka kerjakan. Beberapa karyawan cenderung merasa bersemangat dan antusias bekerja, sedangkan yang lain merasa cemas dan gugup, dan yang lain merasa mengantuk dan lamban. Demikian ini merupakan cerminan tingkatan komitmen seseorang dalam organisasi/perusahaan, kerja organisasi pada dasarnya dibutuhkan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas kerja sehingga mencapai pada tingkat kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Luthans (2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah

⁵ Jennifer M, George & Gaeth R Jonh, *Understanding And*2012, hlm. 71.

dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.⁶ Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima⁷. Locke (Luthans, 2005) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan⁸.

Demikian juga, dikatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal tersebut dipandang sebagai suatu pilihan dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif bawahan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor, mengevaluasi dan mengontrol terhadap kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi,

⁶ Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005), hlm.

⁷ Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi ...*, hlm.

⁸ Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi ...*, hlm.

perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya⁹.

2. Teori-Teori Kepuasan

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Rivai (2004) pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang dibicarakan, berikut yang sering dibahas dan digunakan. Teori yang *pertama* dipelopori oleh Porter (1961), adalah Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Proce*) dikenal juga dengan *Discrepancy Theory*.

Teori yang kedua, dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah Theory Interpersonal Comparison Process yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau Equity Theory.

Teori yang ketiga, yaitu teori dua faktor (Two factor theory) teori ini dikemukakan oleh Herzberg.

Berikut penjelasan dari masing-masing teori di atas berdasarkan paparan pakar teori:

- a. *discrepancy theory* Menurut Porter (Moh. As'ad, 1991) bahwa mengukur kepuasan kerjaseseorang 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*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

⁹ Handoko, T. H., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2004), hlm.

- b. *interpersonal comparison processes theory*, *Interpersonal comparison processes theory* dikenal juga dengan teori keadilan/ *Equity Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Teori keadilan/*Equity Theory* menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.
- c. *two factor theory*, *Two factor theory* dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidapuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama dinamakan *dissatisfier* atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan *satisfier* atau kepuasan. *Satisfier* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan),

kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja¹⁰.

Beberapa faktor kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. kerja yang secara mental menantang, Faktor ini memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja
- b. ganjaran yang pantas, Faktor ini selalu diinginkan oleh karyawan dalam sistem upah dan kebijakan promosi yang dinilai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka
- c. kondisi kerja yang mendukung, Faktor ini sangat mendukung bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya karena dengan lingkungan yang nyaman dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan
- d. rekan sekerja yang mendukung, Faktor ini sangat mendukung dalam menghasilkan kerja yang memuaskan karena dengan adanya interaksi sosial didalam suatu pekerjaan maka dapat mendukung kepuasan kerja dari karyawan
- e. jangan lupakan kesesuaian antara kepribadian pekerjaan, Karyawan yang memiliki kepribadian yang sama dengan pekerjaan yang dipilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, jadi kemungkinan berhasilnya pekerjaan tersebut sangat besar
- f. ada dalam gen, Faktor ini penting karena Gen dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dari seorang karyawan. Disposisi seorang terhadap hidup baik positif maupun negatif ditentukan oleh bentukan genetiknya

¹⁰ Mangkunegara, A. P, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Refika Aditama, cet. 1, 2005), hlm. 120.

Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

- a. *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan) Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. *discrepancies* (perbedaan) Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.
- c. *value attainment* (pencapaian nilai) Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. *equity* (keadilan) Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- e. *dispositional / genetic components* (komponen genetik) Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Menurut Luthans (2005), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti diuraikan berikut ini :

- a. pekerjaan itu sendiri; pekerjaan dapat memberikan sisi kepuasan jika suatu pekerjaan menarik, nyaman dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
- b. upah/gaji, Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, dengan gaji dapat memberikan dua sisi yaitu sisi psikologis dan sosiologis kerja.
- c. promosi, Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbedabeda dan bervariasi pula imbalannya.
- d. supervisi, Supervisi merupakan bagian dari kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

- e. kelompok kerja, Pada dasarnya, kelompok kerja (*team work*) akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah, santun dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.
- f. kondisi kerja/lingkungan kerja, Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, dan sebaliknya.¹¹

Faktor-faktor di atas merupakan hal penting untuk di perhatikan sebuah organisasi untuk memenuhi kepuasan kerja, namun sebaliknya, maka kepuasan kerja tidak akan tercapai dan akan berdampak kepada tercapainya tujuan bersama. Kemudian di tinjau dari beberapa hasil penelitian kepuasan kerja sebagaimana berikut:

Penelitian yang terkait dengan variabel kepuasan kerja yakni penelitian yang dilakukan oleh Timmreck (2001), yang berjudul “*Managing, Motivation and Developing Job Satisfaction in The Health Care Work Environment.*” Penelitian ini menyimpulkan terdapat dua aspek dalam pekerjaan yang masing-masing memberikan kontribusi bagi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek yang *pertama* adalah pekerjaan itu sendiri, terkadang pekerjaan yang dilakukan sangat membosankan, membuat jenuh dan dapat membuat pekerja menjadi stress, ada juga pekerjaan yang sangat sulit dan menuntut kekuatan fisik yang kemungkinan akan memicu ketidakpuasan dalam bekerja. Sementara aspek yang *kedua* adalah hubungan antara individu yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan tersebut. Persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas adalah sama-sama meneliti tentang hubungan kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel bebas dan teknik analisis yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Duserick et.all (2006), yang berjudul “*Structural Equation Modelling for Evaluating Employee Satisfaction*”. Penelitian ini menggunakan variabel *job satisfaction* (kepuasan kerja), *work environment* (lingkungan kerja), *organizational*

¹¹ Luthans, Fred, “*Perilaku Organisasi....., hlm.*

behaviour (perilaku organisasi) dan *curriculum support* (dukungan kurikulum), dan diuji secara empirik menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian ini menggunakan dua set data longitudinal karyawan di sebuah sekolah (*rural school district in New York State*) yang menunjukkan data mengenai *psychographic motives, demographic attributes, dan employee activities*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* (lingkungan kerja), *organizational behaviour* (perilaku organisasi) dan *curriculum support* (dukungan kurikulum) memiliki sebuah dampak positif dan mendorong kepuasan kerja.

4. Analisa Pembahasan

Berdasarkan paparan di atas tentang nilai, sikap dan kepuasan kerja dapat di gambarkan bahwa dalam tata kelola organisasi setidaknya harus memperhatikan aspek individu, kelompok dan tata kelola secara baik. Prilaku organisasi dapat tercermin dari setiap individu maupun kelompok yang ada dalam suatu organisasi. Dengan demikian, bahwa dalam membangun prilaku organisasi harus memperhatikan aspek individu-individu dari segi nilai, sikap dan kepuasan kerja organisasi. Nilai –nilai dari setiap individu dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting dalam menciptakan eksistensi organisasi. Nilai nilai dalam prilaku organisasi tercermin dari setiap individu. Nilai dimaknia sebagai sautu suatu keyakinan yang terjadi atau berkaitan dengan prilaku atau keadaan seseorang baik sebagai individu atau kelompok sosial.

Menurut McShane& Von Glinow (2010) Nilai dimaknai sebagai cerminan pribadi seseorang dalam memandu berbagai ketentuan atau keputusan dan tindakan sesuai dengan kerja organisasi. Perilaku setiap yang dilakukan individu berdasarkan kebiasaan secara konsisten agar tercapai tujuan. Namun pada kenyataan dan prakteknya jarang dilaksanakan dikarena nilai-nilai pribadi dan perilaku individu menganggap bahwa nilai-nilai adalah konsep-konsep abstrak yang terdengar baik dalam teori tetapi kurang mudah diikuti dalam praktek. Nilai dalam cerminan prilaku organisasi pada dasarnya harus tercermina dari prilaku individu-individu, oleh sebab itu, bahwa setiap individu

memiliki peran penting dalam membangun budaya nilai dalam suatu organisasi.

Analisis selanjutnya adalah berhubungan dengan sikap dalam kerja organisasi, merupakan cerminan dari setiap individu. Sikap pada dasarnya merupakan pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Bila saya mengatakan “saya menyukai pekerjaan saya,” saya mengungkapkan sikap saya mengenai kerja. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi kebudayaan saling berhubungan.

Sedangkan sikap dalam prespektif al Qur’an bahwa perilaku organisasi setidaknya berangkat nilai-nilai dalam perilaku organisasi setidaknya ada 4 perilaku yang seharusnya dimiliki oleh manusia terutama kaum muslimin baik di dalam melaksanakan musyawarah maupun di luar musyawarah, atau dalam perilaku organisasi yaitu:

Sikap lemah lembut, merupakan sikap yang sangat penting dimiliki terutama bagi seorang pemimpin, untuk mendapatkan simpati dari orang-orang yang di sekelilingnya atau yang dipimpinya. Sebaliknya sikap kasar dan keras kepala/keras hati akan sangat membahayakan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain, karena bisa merusak hubungan yang sudah terjalin baik. Oleh karena itu sedapat mungkin kita miliki sikap lemah lembut, ramah dan sopan dalam kehidupan sehari-hari.

Musyawarah, merupakan salah satu bentuk kebebasan berdemokrasi, di dalam Islam berdemokrasi tidak pernah dikekang bahkan dianjurkan dan diperintahkan, Islam mempersilakan kepada siapa saja untuk mengadakan perkumpulan baik dalam bidang ekonomi, sosial, politik dan sebagainya, tetapi standar moral harus dipatuhi dan tujuannya harus diarahkan untuk menegakkan kebenaran dan keadilan (*amar ma'ruf nahi 'anil mungkar*). Islam juga memberikan hak dan kebebasan berpikir dan mengemukakan pendapat bagi umat Islam, sepanjang kebebasan tersebut digunakan untuk menyebarluaskan kebenaran dan kebajikan, bukan untuk kejahatan dan kekejian.

Musyawarah adalah media untuk mensinkronkan perbedaan-perbedaan dalam keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak.

Keberhasilan kita dalam musyawarah sangat ditentukan oleh sikap-sikap kita terhadap orang lain seperti lembut hati, tidak kasar dan keras kepala, memaafkan kesalahan orang lain dan memohonkan ampun kepada Allah. Jika semuanya sudah dilakukan dengan maksimal, maka kita juga harus menyerahkan hasil dan segala urusan kita akhirnya kepada Allah SWT Yang Maha Berkuasa atas segala sesuatu (bertawakkal). Dengan tawakkal, semua permasalahan yang kita hadapi akan mendapatkan hasil seperti yang kita inginkan, karena orang-orang yang bertawakkal dicintai oleh Allah. Karena itulah dalam kehidupan sehari-hari kita harus selalu bertawakkal kepada Allah setelah berusaha secara maksimal.

Terciptanya nilai, sikap dan kepuasan kerja bila mana dilakukan secara terbuka, transparan dan demokrasi bahkan harus dilakukan musyawarah terhadap persoalan yang terjadi dalam organisasi. Hal ini merupakan salah satu kaidah syariat dan penetapan hukum-hukum. Barang siapa yang tidak bermusyawarah dengan ulama, maka wajib diberhentikan (jika dia seorang pemimpin). Tidak ada pertentangan tentang hal ini. Allah dalam QS. 3:159 memuji orang-orang yang beriman karena mereka suka bermusyawarah dengan firmanNya وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ “*Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka*”. Demikian juga, Al-Qur'an menyelipkan nilai-nilai demokrasi yang tercermin dalam dialog nabi Ibrahim a.s. dan Nabi Ismail a.s. dalam QS. 37: 102.

Maka tatkala anak itu sampai (pada umur sanggup) berusaha bersama-sama Ibrahim, Ibrahim berkata: "Hai anakku sesungguhnya aku melihat dalam mimpi bahwa aku menyembelihmu. Maka fikirkanlah apa pendapatmu!" Ia menjawab: "Hai bapakku, kerjakanlah apa yang diperintahkan kepadamu; insya Allah kamu akan mendapatiku termasuk orang-orang yang sabar (QS.37:102)

Meskipun mendapat perintah Allah, tetapi nabi Ibrahim yang tidak pernah bertindak otoriter, beliau tetap menggunakan cara-cara yang demokratis/sikap yang demikian ini hendaknya dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

Analisis selanjutnya bahwa kepuasan kerja secara teori sebagaimana di paparkan oleh As'sad (2001) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya pegawai (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja pegawai tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan¹². Pada tataran realitas, sebagaimana yang disampaikan oleh As'ad bahwa indikasi kepuasan kerja dapat di ukur dengan tingkat kehadiran kerja, hal tersebut bertolak belakang dengan fakta riil di lapangan, sebagian besar pegawai yang hadir bukan semata-mata karena terdapat kepuasan kerja melainkan adanya aturan sistem yang mewajibkan setiap pegawai untuk hadir setiap jam kerja. Kehadiran pada dasarnya bukanlah ukuran dari kepuasan kerja, akan tetapi kedisiplinan yang timbul dari faktor internallah yang dapat memberikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga di dapat dari perlakuan pimpinan, memberikan kenyamanan kerja, reward terhadap prestasi kerja. Hal tersebut senada dengan pendapatnya Luthans (2005), bahwa yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya pekerjaan itu sendiri karena pekerjaan dapat memberikan sisi kepuasan jika suatu pekerjaan menarik, nyaman dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status .

Di sisi lain menurut Malthis (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidak puasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan,

¹² As'sad, Moh, *Psikologi Industri* (Yogyakarta : Liberty 2001), hlm.

hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan kejurjuran¹³.

Berdasarkan beberapa paparan di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan pegawai dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh pegawai. Jadi, tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan pegawai. Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya, maka pegawai akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, pegawai akan merasa sangat puas. Jadi kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaan itu dan apa yang telah diberikan perusahaan terhadap dirinya.

Analysis". Hubungan Antara Kepuasan, Sikap, dan Kinerja: Sebuah Analisa Tingkat Organisasional". Penelitian ini menyelidiki hubungan antara kepuasan karyawan, sikap lain yang berhubungan dengan pekerjaan (komitmen, penyesuaian, dan stres psikologis), serta kinerja organisasional. Data kinerja organisasional dikumpulkan dari

¹³ Mathis Robert L. dan Jackson John H, *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta, 2006), hlm.

298 sekolah, kepuasan karyawan dan data sikap dikumpulkan dari 13.808 guru di sekolah-sekolah tersebut. Analisa korelasi dan regresi mendukung hubungan yang diharapkan antara kepuasan / sikap karyawan dengan kinerja organisasional. Persamaan penelitian ini dengan penelitian di atas adalah dalam variabel penelitian, meneliti tentang kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah dalam hal obyek penelitian. Pada penelitian di atas menggunakan obyek penelitian sekolah, dengan respondennya adalah para guru di sekolah tersebut, sedangkan dalam penelitian ini responden adalah para pegawai di Kantor Sekretariat Provinsi Jawa Timur. Perbedaan lainnya adalah dalam hal teknik analisis data. Penelitian di atas menggunakan korelasi dan regresi, sedangkan penelitian ini menggunakan Analisis SEM (*Structural Equation Model*).

Berdasarkan hasil penelitian Vannecia Marchelle (2013) kepuasan kerja karyawan perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi dengan memperhatikan faktor yang mempengaruhi seseorang memiliki sikap puas dalam bekerja secara eksternal dalam Mangkunegara (2005) antara lain: jenis pekerjaan, menempatkan karyawan pada pekerjaan yang cocok dengan bakat dan minatnya, selain itu mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja¹⁴. Pengaturan hal-hal ini tidak diperlukan biaya yang tinggi sehingga mudah diputuskan oleh organisasi, dengan demikian peningkatan kepuasan kerja nantinya juga akan memberikan peningkatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.¹⁵

Dalam lembaga pendidikan Islam, bahwa penerapan nilai, sikap dan kepuasan kerja selalu menjadi hal yang sangat penting, karena dapat memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan dan hasil yang di harapkan. Berdasarkan penelitian, Komponen kepuasan kerja guru yang meliputi pengakuan terhadap tugas, kesesuaian

¹⁴ Mangkunegara, A. P. *Perilaku dan Budaya ...*, hlm. 120.

¹⁵ Vannecia Marchelle Soegandhi dkk, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas kerja Terhadap *Organizational citizenship Behavior* pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti JATIM, *Jurnal Penelitian AGORA* Vol. 1, No. 1,(2013). 12.

terhadap tugas, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk promosi, gaji yang layak, administrasi yang tidak memberatkan, hubungan dengan atasan, rekan sekerja, dan bawahan, kondisi kerja yang nyaman, serta keamanan kerja, ternyata secara umum adalah baik. Guru yang memiliki kepuasan kerja sangat baik 15%, yang baik 46,25%, yang cukup baik 38,75%, dan tidak ada yang menyatakan kurang baik maupun tidak baik. Secara diskriptif guru yang memilih bahwa mereka telah memiliki faktor pendorong kepuasan kerja mereka sebanyak 55% dan faktor penyehat 52,5%. Walaupun hasil secara diskriptif demikian namun angka guru yang tidak puas terhadap pekerjaannya di madrasah ibtidaiyah kecamatan Ungaran dari tahun ke tahun semakin bertambah.

Di sisi lain, bahwa faktor keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh sebesar 68,2% terhadap kepuasan kerja guru, sedangkan budaya organisasi berpengaruh 68,4%. Bahkan secara bersama-sama keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh 73,1% terhadap kepuasan kerja sebagaimana hasil penelitian di atas.¹⁶

Dengan demikian, bahwa kepuasan kerja dalam lembaga pendidikan Islam bisa disebabkan karena perilaku manajer yang baik, lingkungan yang kondusif dan fasilitas layanan yang memadai. Demikian juga nilai dan perilaku guru atau bawahan dalam lembaga pendidikan Islam.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, bahwa kesimpulan dalam makalah ini sebagai berikut:

1. Nilai dalam perilaku organisasi merupakan keyakinan dasar dalam diri manusia dengan bentuk keadaan atau tindakan yang diyakini benar secara personal ataupun dalam lingkup kelompok sosial. Nilai juga bermakna sebagai suatu keyakinan yang tertanam dalam diri manusia

¹⁶ Hidayatun, Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran kabupaten Semarang, Tesis. UNS, 2007)

sebagai personal atau kelompok. Sikap bisa bertolak belakang dengan nilai, karena lebih tidak stabil dan mudah dipengaruhi dibandingkan dengan nilai. Sedangkan komponen sikap meliputi; 1) *Affective component* Bagaimana seorang karyawan merasa memiliki terhadap pekerjaan atau organisasinya, 2) *Cognitive component* komponen kognitif adalah suatu sikap seorang karyawan dalam menyampaikan gagasan atau kepercayaan terhadap pekerjaan atau organisasi, dan 3) *Behavioral component* komponen perilaku merupakan sikap karyawan tentang bagaimana berperilaku terhadap pekerjaan atau organisasinya.

2. Kepuasan kerja merupakan implikasi dari komitmen kerja seseorang atau pemimpin dalam organisasi, kepuasan diperoleh atas capaian bersama atas apa yang menjadi tujuan organisasi. Kepuasan kerja juga merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- As'sad, Moh. Psikologi Industri. Yogyakarta : Liberty, 2001.
- George, Jennifer M, & R Jonh, Gaeth. *Undestanding And Managing Organization Behavior Sixth Edition*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2012.
- Handoko, T. H., Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPFE, 2004.
- Hidayatun, Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ungaran kabupaten Semarang, Tesis. UNS, 2007.
- Luthans, Fred, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2006.
- Mangkunegara, A. P. Perilaku dan Budaya Organisasi, Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama, 2005.

Mathis Robert L. dan Jackson John H, *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Salemba Empat. Jakarta, 2006

Maslow, Abraham, dalam buku A Dale Timpe. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memotivasi Pegawai*, Jakarta: PT. Elek Media Koputindo, cet. 5, 2002.

Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2003.

Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. *Perilaku Organisasional Edisi Pertama*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu, 2007.

Vannecia Marchelle, Soegandhi dkk. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas kerja Terhadap Organizational citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti JATIM. *Jurnal Penelitian AGORA* Vol. 1, No. 1, 2013.