BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRANDAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Konsep Kepuasan Guru

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Guru adalah sosok yang mau mencurahkan waktunya untuk mendidik dan mengarahkan siswa sehingga dia disebut pahlawan tanpa tanda jasa, dalam undang-undang guru dan dosen dijabarkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Oleh sebab itu untuk menghargai mereka maka guru seharusnya diperhatikan dengan rasa adil sehingga mereka merasa puas.

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual, setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang bervariasi sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut. Di bawah ini kami mendefinisikan kepuasan kerja menurut beberapa ahli, menurut Robin & Judge (2013, hlm. 79) mendefinisikan kepuasan kerja ’’*a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics-is clearly broad. Yet that breadth is appropriate’’*. Perasaan positif, nyaman tentang pekerjaan yang dilakukannya, perasaan itu datang memang karena sudah mereka evaluasi sendiri ditempat itu. Sedangkan menurut Locke (Luthans, 2006, hlm. 243) ”kepuasan kerja meruapakan reaksi tau sikap kognitif, afektif, evaluatif dan menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Sikap kognitif, afektif, evaluative disini adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, sehingga jikalau mereka tidak puas maka mereka akan merasa tempat pekerjaan itu kurang berpihak kepada mereka, berfikir pergi dan mereka akan mencari pekerjaan yang sesuai dengan keinginan mereka. Kepuasan di dalam bekerja sangat perlu diperhatikan selain untuk mempertahankan mereka didalam organisasi juga karena menyangkut psikologis, fisiologis, lingkungan pekerja tersebut sebagaimana Hoppock (Hoy & Miskel, 2001, hlm. 3) mendefinisikan "*job satisfaction as any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that cause a person to say: I an satisfied with my job".* Kepuasan kerja sebagai kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang untuk mengatakan: Saya seorang pekerja puas dengan pekerjaan saya, seorang pekerja akan mengatakan puas apabila terpenuhinya psikologis, fisiologis dan lingkungannya bisa terpenuhi di dalam mereka bekerja.

Pemanfaatan sumber daya akan sangat berpengaruh dan memiliki dampak positif untuk meningkatkan kepuasan kinerja guru dengan baik, selain definisi di atas peneliti menambahkan juga pemahaman tentang definisi kepuasan kerja, dibawah ini di paparkan menurut para ahli

Martoyo (2007, hlm. 156)

> kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan dimana tarjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memanga diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Sutrisno (2010, hlm. 75) 'kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut fektor fisik dan psikologis" Luthan (Kaswan, 2012, hlm. 283), mendefinikan ''kepuasan kerja adalah hasil persepsi keryawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang sangat penting". Handoko (2001, hlm. 193) mengartikan ''kepuasan kerja

adalah keadaan emosional yang menyenenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka". Dari beberapa definisi di atas dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah kondisi atau keadaan emosional dalam menilai pekerjaannya sebagai pekerja apakah positif atau negatif, semakin positif sikap atau perasaan dia terhadap sekolah tempat dimana dia bekerja tersebut maka semakin nyaman dia berada di lembaga tersebut, dia akan bertahan di situ dan tidak akan pernah merasa ingin mencari pekerjaan lain ke luar.

b. Pengertian Kepuasan Kerja Guru

Di sekolah guru sebagai pendidik akan merasa puas ketika apa yang sudah mereka kerjakan mendapankan hasil yang baik sehingga memang mereka tidak sia-sia dalam melaksanakan pembelajaran Hoy & Miskel (2001, hlm. 303) dalam bidang pendidikan mendefinisikan bahwa "kepuasan kerja sebagai sikap saat ini atau masalah lalu yang dihasilkan ketika seorang pendidik menilai pekerjaan mereka". Guru akan merasakan kepuasan jika usahanya dalam proses belajar-mengajar bersahasil yaitu dengan kelulusan misalnya, bisa membenahi ahlak siswa dan lainnya

Sedangkan Kepuasan kerja guru menurut Munir (2010, hlm. 77) "adalah keseluruhan perasaan guru yang berkenaan dengan berbagai aspek pekerjaan yang meliputi sumberdaya pendidikan, proses belajar mengajar, prestasi madrasah, penghasilan, dan penghargaan serta kebebasan melakukan aktivitas".

Dari paparan tentang kepuasan kerja guru menurut Munir tersebut kami simpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah keseluruhan perasaan yang positif dalam suatu pekerjaannya sehingga dia bebas melaksanakan tugasnya dengan tenang, kepuasan disini bukan saja tentang gaji akan tetapi dengan kultur dia bekerja begitu juga dengan hubungan-hubungan komunikasi antar sesama di sekolah tersebut.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya seperti yang dijelaskan dari beberapa pendapat dibawa ini yaitu sebagai berikut; Menurut Robbins & Judge (2013, hlm.89) ada 21 faktor kepuasan yaitu; (1) Otonomi dan Kemandirian. Hak dan kemandirian mereka dalam mengambil keputusan tentang kerja mereka itu sendiri. (2) *Benefits* (Keuntungan). Tentunya setiap guru atau karyawan berkeinginan mendapatkan keuntungan baik berupa kompensasi dan lain sebagainya (3) Kesempatan kenaikan karir. Karir membuat guru merasa diperhatikan sehingga mereka semakin nyaman (4) Kesempatan mengembangkan karir. Mereka di beri hak mengembangkan pekerjaan mereka (5) Gaji atau Upah. Besaran gaji mereka berpangaruh positif kepada tempat kerja mereka. (6) Komunikasi. Komunikasi baik antara kepala sekolah dan guru-guru, atau sesama guru untuk mencapai tujuan (*goal*) yang di inginkan. (7*)* Kontribusi pekerjaan pada tujuan organisasi. Sehingga mereka bersama-sama dapat mengerjakan tujuan yang akan dicapai. (8) Lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif membuat mereka merasa aman dalam pekerjaan mereka sendiri. (9) Kesehatan Kerja. Dengan memperhatikan kesehatan guru dan jaminan terhadap kesehatan mereka (10) Keamanan Kerja. Guru berkeinginan lingkunan pekerjaan mereka itu terasa aman sehingga bisa focus dalam mengajar (11*)* Spesifik pelatihan pekerjaan. Mereka di tugaskan sesuai dengan kompetensi mereka (12) Kepercayaan dari atasan ke bawahan. Hubungan dan kepercayaan atasan/kepala sekolah kepada mereka (13) Pekerjaan yang bermakna. Malakukan tugas mereka dengan benar (14) Jaringan Kerja. Bagaimana hubungan pekerjaan mereka sehingga sesama terjalin dengan baik (15) Kesempatan beraktifitas. Kesempatan untuk menggunakan keahlian mereka (16) Komitmen. Setiap lembaga mempunyai komitmen agar tujuan mereka tercapai dengan maksimal (17) Budaya Sekolah/perusahaan. Budaya lembaga dengan baik secara keseluruhan menjadikan suatu kepuasan (18) Hubungan sesama guru/pekerja.

Hubungan dengan sesama (horizontal) merupakan hal utama dijaga dengan baik (19) Hubungan dengan kepala sekolah/supervisor. Kepala sekolah harus memperhatikan hubungannya dengan baik (20) Kesadaran untuk bekerja. Kesadaran dalam bekerja sebagai tanggung jawab kita bersama (21) variasi pekerjaan.

Menurut Robbins & Judge (2009, hlm. 110). Kepuasan kerja disebabkan oleh (1). Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri merupakan kepuasan tersendiri, walaupun mungkin gajinya sedikit akan tetapi pekerjaan itu menurut dia bagus maka dia akan merasa puas (2) Bayaran. Bayaran merupakan salah satu yang paling dipikirkan dalam pekerjaan karena bayaran menyangkut dengan kebutuhan seseorang dalam sehari-hari (3) Kenaikan jabatan. Kenaikan jabatan merupakan harapan seseorang didalam organisasi, sehingga semakin lama dia bekerja maka semakin tinggi hirarkinya dalam pekerjaanya (4) Pengawasan. Pengawasan merupakan salah satu faktor kepuasan dalam bekerja. Seorang pengawas harus bisa berinteraksi dengan baik kepada karyawan (5) Rekan kerja. Rekan kerja antara sesama membuat orang merasa lebih baik dilingkungan pekerjaan, sehingga kalau komunikasinya baik maka tujuan mereka akan tercapai. Sedangkan menurut Siagian (2008, hlm. 298)

> kepuasan kerja akan meningkat apabila beberapa komponen terpenuhi, diantaranya: penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya, dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organsasi.

Selain definisi di atas, banyak lagi definisi tentang kepuasan kerja peneliti paparkan, beberapa definisi menurut para ahli di antaranya menurut Usman (2009, hlm. 487) kepuasan kerja di latarbelakangi oleh faktor: imbalan jasa, rasa aman, pengaruh antar pribadi, kondisi lingkungan kerja dan kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri. Luthan (2006, hlm. 244) mengatakan faktor-faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, kelompok atau rekan kerja, dan kondisi kerja.

Kaswan (2012, hlm. 283). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kondisi kerja. Siagian (2008, hlm. 298)

> kepuasan kerja akan meningkat apabila beberapa komponen terpenuhi, diantaranya: penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya, dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organsasi.

Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru hampir serupa menurut para ahli tersebut dan disini dapat dikelompokkan kepada dua unsur yaitu internal guru yaitu komunikasi dengan rekan kerja sehingga merasa nyaman dalam hati dan unsur ekternal yaitu kompensasi, promosi guru dan lainnya.

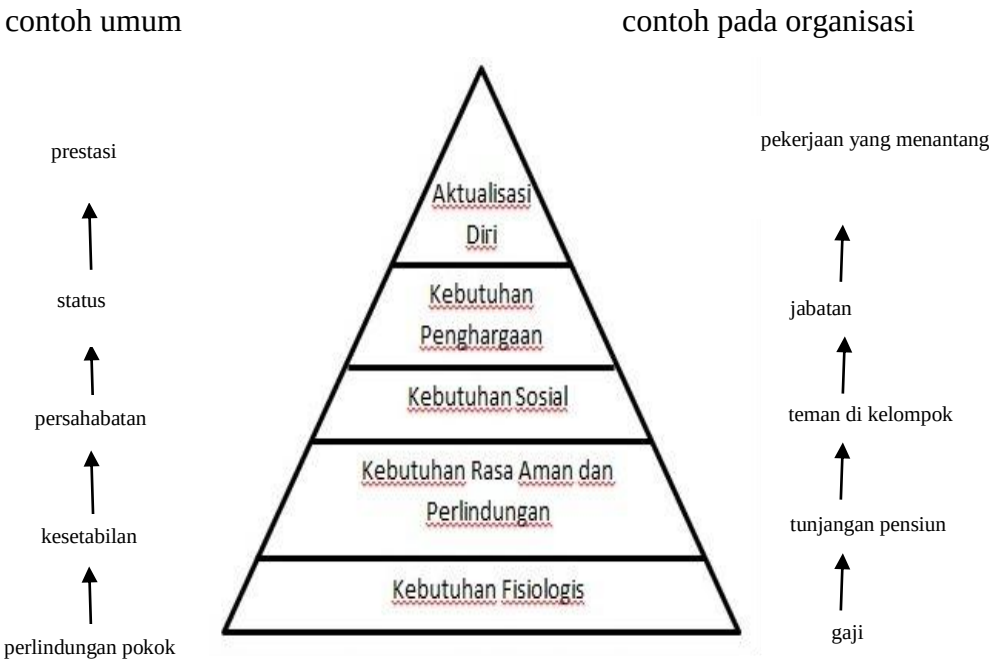
d. Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru itu beda-beda, oleh karena itu tidak ada cara yang mutlak bisa untuk mengukurnya, sebagai mana yang dijelaskan oleh Hasibuan (2003, hlm. 202) bahwa ‘‘tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya”.

Walaupun memang kepuasan kerja seseorang guru tidak sama, tetapi untuk mempermudah mengukur kepuasan kerja guru itu terlebih dahulu akan dikemukakan teori yang relavan dengan kepuasan kerja, salah satunya teori hirarki kebutuhan Maslow. Teori hirarki kebutuhan itu kami ambil dari yang dikemukakan Maslow (Usman, 2012, hlm. 254) yaitu;

1. kenutuhan fisiologikal (*fisiological needs*).
2. kebutuhan keselamatan (*safety needs, security needs*).
3. kebutuhan berkelompok (*social needs, love needs, belonging needs, affection needs*).
4. kebutuhan penghargaan (*esteem needs, egoistic needs*).
5. kebutuhan aktualisasin diri

Disisni Maslow memisahkan bahwa hirarki kebutuhan ada lima macam, mulai dari tingkat pertama yang paling mendasar yaitu tingkat kebutuhan fisiologikal yang menyangkut rasa lapar, haus, perlindungan. tingkat kedua yaitu keselamatan tingkatan ke tiga adalah kebutuhan berkelompok. ke empat kebutuhan penghargaan dan ke lima adalah kebutuhan aktualisasi diri, sebagai mana gambar dibawah ini



Gambar 2.2

(Hirarki Kebutuhan Maslow dalam Usman 2010, hlm. 255)

a. Kebutuhan fisiologis. Dari beberapa kebutuhan yang dikatakan Maslow di atas maka ini adalah kebutuhan yang sangat mendasar sebelum kebutuhan lainnya, bisa untuk bertahan hidup adalah dasar untuk bisa berkembang pada hari-hari selanjutnya juga dengan kebutuhan ini bisa membuat kehidupan seseorang itu menjadi baik

dan akan bisa memaksimalkan tugas pekerjaan yang di embannya, bisa dibayangkan kalau kebutuhan ini tidak tercukupi maka akan terganggu semuanya baik pikiran maupun kesehatan badan, oleh karena itu kebutuhan ini sangat penting bagi kehidupan seseorang, misal tercukupinya sandang pangan, papan, istirahat, rerekreasi, tidur, dan berhubungan sex.

b. Kebutuhan keselamatan. Setelah kebutuhan yang mendasar terpenuhi maka kebutuhan yang lain akan datang lagi yaitu kebutuhan keselamatan, baik keselamatan masalah ekonomi di masa mendatang maupun keselamatan diri dan barang-barang lainnya dari gangguan orang lain seperti pencuri, perusak dan hal-hal yang menggangu ketentraman lainnya, secera umum kebutuhan itu adalah kebutuhan menabung, mendapatkan tunjangan pensiun, memasang pagar rumah , teralis rumah, memasang jendela.
c. Kebutuhan sosial. Manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki banyak kebutuhan antar sesama, manusia butuh teman untuk bekerja sama dalam segala hal baik kersama dalam memutuskan masalah yang di hadapi maupun bekerja sama dalam pekerjaan, intinya adalah manusia butuh bersosialisasi, membantu orang lain dan keluarga untuk melangsungkan hidup dimasa depan.
d. Kebutuhan penghargaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa penghargaan itu sangat penting bagi setiap individu, baik atasan dalam hirarki organisasi maupun bawahan yang semua ingin merasa di hagai dan di hormati, kepala sekolah ingin dihargai dengan pangkat kepala sekolah dan juga guru yang sebagai pengajar yang juga ingin mendapat penghargaan dari semua pihak.
e. Kebutuhan aktualisasi diri. Setelah kebutuhan semua tercukupi maka timbul perasaan bahwa sesuatu yang kita miliki bukan hanya sekedar fungsi akan teatapi gengsi, dia berusaha lebih optimal untuk berkreatif, ingin mencapai tarap hidup yang lebih dari sekedar cukup.

e. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Robins & Judge (2013, hlm. 82). (1) *exit* (2) *voice* (3) *loyalty* (4) *neglect. Exit (*keluar), guru di sekolah akan keluar jika tingkat kepuasan mereka tidak terpenuhi. *Voice*, guru akan bersuara/mengeluh dengan apa yang mereka rasakan di sekolah tersebut. *Loyalty*, maksud loyalty disini adalah menunggu tindakan yang dilakukan sekolah kedepannya, jika perbaikan tidak ada mereka bisa saja akan pergi. *Neglect* (mengabaikan), mereka akan mengabaikan tugas mereka yang sejatinya itu adalah kewajiban mereka. hal yang hampir sama di sampaikan oleh Martoyo (2007, hlm. 156). (1) Tingkat absensi guru, (2) Perputaran "*turn over"* guru, (3) Semanagat kerja, (4) Keluhan-keluhan dalam bekerja. Tingkat absensi guru akan berpengaruh dengan kepuasan kerja yang di alaminya di sekolah. Perputaran (*Turn over*), guru disekolah akan keluar dan masuk di gantikan guru yang baru. Semangat kerja juga bisa dilihat dari ketidak puasan atau kepuasannya di sekolah tersebut, guru yang merasa nyaman dan puas di sekolah itu maka akan bertahan begitu juga sebaliknya. Keluhan-keluhan dalam bekerja di sekolah akan diperlihatkan guru sehingga mengakibatkan kurang produktifnya sekolah tersebut.

Menurut Robins (Usman, 2008, hlm. 468) (1) Produktivitas pekerjannya menjadu rendah, (2) Pekerjaannya banyak yang mangkir, (3) Pekerjanya keluar dari organisasi atau lembaga, (4) Banyak pelanggan yang complain dan ditinggalkan pelanggannya.

Produktivitas guru di sekolah akan menurun yang bisa saja dampaknya kepada murid. Pekerjaan yang harusnya bisa di selesaikan akan banyak yang tidak selesai karena mangkir. Pekerjanya/Gurunya akan meninggalkan lembaga tersebut dan tentunya akan banyak pelanggan atau murid yang akan complain dan bisa saja akhirnya tidak diminati lagi sekolah tersebut.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi organisasi tersebut harus memperhatikan prinsif-prinsif keadilan, paling tidak harus melihat atau membandingkan kompensasi pada karyawan pada umumnya, di bawah ini kami paparkan beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli. Menurut Bangun (2012, hlm. 255) ‘‘kompensasi adalah suatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya”. Gaji atau kompensasi di berikan kepada pekerja atau seorang guru adalah berkat apa yang mereka kerjakan dalam organisasi/tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2013, hlm. 239) ‘‘kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka”, hal senada dengan Trimo (2005, hlm. 6) “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Gaji yang diberikan memang mutlak hanya sebagai balas jasa saja. Dessler (2007, hlm. 46) ‘‘kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka”, kompensasi adalah bayaran atau memang bisa dikatakan dengan hadiah yang diberikan perusahaan kepada pekerja sebagai balasan apa yang mereka perbuat untuk bersama-sama menggapai tujuan organisasi, diperkuat oleh Notoadmodjo (2009, hlm. 142) ‘‘Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka”.

Secara sepesifik Castetter (1996, hlm. 455) mengemukakan bahwa ‘‘*Compensation is a process that deals with all forms of remuneration, whether direct or indirect in form”*, kompensasi merupakan proses yang berkaitan dengan semua format imbalan pemberian upah, apakah dalam format langsung maupun tidak langsung, jadi disini kompensasi itu ada dua macam yaitu yang disebut dengan langsung dan maupun tidak langsung, contoh yang langsung adalah gaji/upah dan yang tidak

langsung contoh insentif, sebagaimana Martoyo (2007, hlm. 116) menjelaskan pengertian kompensasi adalah‘‘pengaturan seluruh pemberian balas jasa bagi ”*employers*” maupun “*employees*” baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*)’’. Hal senada dengan Hasibuan (2012, hlm. 118) ‘‘kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Kompensasi terbagi dua macam langsung dan tidak langsung, ini dilakukan sebagai balas jasa yang dilakukan perusahan terhadap pekerjanya. Rachmawati (2008, hlm. 146)

> kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonusn, insentif, dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain.

Berbeda dengan Handoko (2013, hlm. 242) “kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pemberian finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang di laksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan diwaktu yang akan datang”. Maksudnya di sini adalah kompensasi yang di berikan kepada keryawan atau guru adalah sebagai motivator kedepannya agar mereka lebih giat melaksanakan tugasnya masing-masing sedangkan Sofyandi (2008, hlm. 159) mengatakan bahwa

> kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperolah imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya (sudah barang tentu bahwa prestasi kerja yang diberikan karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dikeluarkan oleh perusahaan

Dari semua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah seluruh imbalan balas jasa atas pekerjaan ataupun prestasi guru yang telah dicapai bisa berupa uang yang disebut

kompensasi langsung maupun non uang yang disebut dengan kompensasi tidak langsung. Berhubungan dengan kompensasi itu sendiri haruslah mempunyai system yang efektif sesuai dengan kepekaan organisasi itu terhadap keadilan pekerja, menyangkut hal ini ada dua kunci sistem kompensasi yang efektif menurut Simamora (2006, hlm. 461). Pertama. Sistem kompensasi harus adaptif terhadap situasi. Sistem ini harus sesuai dengan lingkungan sekitar, seperti kompensasi di tempat yang satu harus sama atau paling tidak hampir mendekati dengan katagori pekerjaan yang sama, juga harus mempertimbangkan sumberdaya yaitu setiap individu mempunyai keahlian masing-masing dan tingkat kesulitan pekerjaan, oleh karena itu kompensasi bisa saja akan tidak sama anatara dua pekerjaan yang berbeda, struktur organisasi juga mempengaruhi besaran kompensasi ini semua diharapkan akan memperbaiki tujuan organisasi itu. Kedua. Sistem kompensasi harus memotivasi para karyawan. Kepuasan dan kebutuhan pekerja sebaiknya diperhatikan dengan baik, bukan saja dengan gaji yang cukup tapi kebutuhan yang lain seperti memastikan adanya perlakuan yang adil terhadap karyawan dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka.

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Rachmawati (2008, hlm. 145) tujuan pemberian kompensasi diantaranya adalah sebagai berikut; (1) Mendapatkan karyawan yang berkualitas. Dengan kompensasi yang memadai maka karyawan akan berkualitas, karena dia tidak bekerja lagi ke tempat selain fokus di tempat dia bekerja (2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada. Karyawan merasa diperhatikan sehingga bertahan dalam organisasi itu (3) Adanya keadilan. Dengan adanya kompensasi maka seorang karyawan akan merasakan keadilan didalam dia bekerja (4) Perubahan sikap dan perilaku. Orang yang merasa puas terhadap kompensasi akan merasakan sikap yang positif, sehingga kelihatan sikap orang yang puas dengan orang yang tidak puas (5) Efisiensi biaya. Karyawan yang tidak

silih berganti mempuat organisasi tidak banyak boros, karena kalau pekerja silih berganti maka aka nada dana yang keluar untuk pelatihan pekerja (6) Administrasi legalitas. Pemerintah bertanggung jawab dalam membuat kebijakan pekrja di setiap organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Martoyo (2007, hlm.118) juga memberikan pendapat mengenai tujuan pemberian kompensasi dalam organisasi adalah; (1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Penerimaan gaji berupa uang dan lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari yang dinamakan dengan kebutuhan ekonominya (2) Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dengan memberikan kompensasi yang tinngi bisa membuat kerja karyawan atau guru semakin produktif (3) Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan. Organisasi yang memberikan kompensasi tinggi berarti menunjukkan makin suksesnya organisasi itu (4) Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi yang tinggi seharusnya dihubungkan dengan persyaratan tugasnya sebagai pagawai.

Tujuan di adakannya pemberian kompensasi menurut Sofyan (2008, hlm 162)

1. Untuk menjalin ikatan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Artinya bahwa dengan terjalinnya kerja sama secara formal akan terbentuk komitmen yang jelas mengenai hak dan kewajiban yang harus dipikul masing-masing.
2. Memberi kepuasan kepada karyawan. Artinya bahwa melalui kepuasan yang dirasakan para karyawan, maka karyawan akan memberikan prestasinya yang terbaik.
3. Untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Artinya agar karyawan bersemangat dalam bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.
4. Untuk menciptakan disiplin kerja bagi karyawan.

Tujuan kompensasi Notoadmodjo (2009, hlm. 143) (1) Menghargai prestasi kerja, seorang pekerja harus di hargai atas prestasinya dalam melaksanakan tugasnya (2) Menjamin keadilan. Atas dasar keadilan seseorang pekerja atau guru di hargai, sehingga semakin

tinggi kedudukannya dalam jabatan maka semakin besar pula kompensasinya (3) Mempertahankan karyawan. Kompensasi yang layak akan menjadikan pekerja menjadi bertahan, sehingga dia tidak akan berpikir pergi dari tempat dia bekerja (4) Memperoleh karyawan yang bermutu. Kompensasi juga akan dapat membuat pekerja semakin termotivasi sehingga dia semakin produktif, (5) Pengendalian biaya. Kompensasi yang cukup membuat karyawan akan bertahan. Pekerja tidak akan keluar sehingga dapat mengendalikan biaya karena kalau pekerja bergonta-ganti maka akan mengeluarkan banyak biaya lagi untuk biaya *training* (latihan) yang tidak sedikit (6) Memenuhi peraturan-peraturan. Kebijakan pemerintah dalam menggaji pekerja.

Sedarmayanti (2013, hlm. 239) mengatakan bahwa tujuan system kompensasi adalah (1) menghargai kinerja (2) menjamin keadilan (3) mempertahankan karyawan, (4) memperoleh karyawan bermutu (5) mengendalikan biaya (6) memenuhi peraturan.

Selain itu Castetter (1996, hlm. 392), juga memberikan pandangan bahwa tujuan pemberian kompensasi pada intinya adalah:

1) Attracting and retaining competent career personel. (Menarik serta mempertahankan personil karir yang kompeten)
2) Motivating personel to optimum performance.(Memotivasi personil untuk memperlihatkan kinerja yang optimal)
3) *Greating incentives to growth in individual comptetence*. (Menciptakan insentif untuk memancing pertumbuhan kompetensi individual.)
4) *Getting maximum return in service for the economic investment made in the compensation plan*. (Mendapatkan timbal balik yang maksimal dalam hal pelayanan untuk setiap investasi ekonomi yang dilakukan dalam rencana kompensasi)
5) *Developing confidence of personel in the intent of the organization to build equity and objectivity into the compensation plan.* (Mengembangkan rasa percaya diri personil dalam hal maksud organisasi untuk membangun ekuitas serta obyektivitas ke dalam rencana kompensasi.)
6) *Making the plan internally consistent and externally competitive.* (Membuat rencana yang secara internal bersifat konsisten dan secara eksternal bersifat kompetitif)

7) *Relating compensation level to importance and difficulty of positions*. (Menghubungkan tingkatan-tingkatan kompensasi dengan tingkat kepentingan serta tingkat kesulitan dari suatu posisi).
8) *Making salaries commensurate with the kinds of personnel the organization requires*. (Menyusun gaji yang sepadan dengan jenis-jenis personil yang dibutuhkan organisasi).
9) *Establishing a compensation structure conductive to giving economic, social, and psychological satisfaction to personnel.* (Membangun sebuah struktur kompensasi yang kondusif untuk memberikan kepuasab ekonomi, sosial, dan psikologis kepada personil).
10) *Minimizing union and individual grievances*. (Meminimalisir serikat serta keluhan individual).
11) *Exercising careful control over salaries, a budgetary item that generally encompasses four-fifths of the expenditure plan*. (Melakukan kontrol yang hati-hati terhadap item gaji serta item budgeter yang secara umum mencakup empat hingga lima rencana pengeluaran).
12) *Developing plans to ensure continuity of funds needed for an effectives salary, wage, and benefits program*. (Mengembangkan sejumlah rencana untuk memastikan kelangsungan dana yang dibutuhkan untuk sebuah program gaji, upah serta keuntungan yang efektif).
13) *Minimizing personel turnover*. (Meminimalisir penggantian personil)

Tujuan diberikan kompenasai pada intinya adalah memperthankan karyawan, memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja yang tentunya ini menyangkut kinerja dan kompetensi mereka, mendapatkan keuntungan yang setimpal dengan dengan kinerja mereka, agar tidak ada keluhan dari karyawan, sampai dengan meminimalisir pegawai yang keluar karena tidak puas.

Hampir serupa dengan pendapat-pendapat yang di atas Simamora (2006, hlm. 449) membagi tujuan kompensasi menjadi 4 (empat). (1) Memikat karyawan. Seseorang yang ingin bekerja akan melihat dan menelaah tentang besaran kompensasi, walaupun foktor utama dalam kepuasan kerja bukan hanya kompensasi akan tetapi penyedia yang memberikan kompensasi yang relative besar akan kedatangan lebih banyak calon pekerja di bandingkan yang lain. (2) Mempertahankan

karyawan yang kompeten. Banyak sekali para pekerja pindah ketempat yang lain, ini disebabkan oleh ketidak puasan mereka terhadap organisasi tempat mereka bernaung, faktor gaji yang tidak adil akan membuat mereka mencari pekerjaan lain padahal banyak sekali individu-individu karyawan yang ahli di bidangnya akan pindah juga. (3) Motivasi dan Kompensasi. Gaji yang adil akan membuat pekerja termotivasi, keadilan disini di bagi menjadi 3 (tiga) bagian; Pertama Keadilan Ekternal, kedailan ini adalah membandingkan antara gaji pekerja di organisasi satu dengan organisasi lainnya, tentu saja dengan kondisi pekerjaan yang sama atau relatif sama dalam pekerjaanya itu. kedua Keadilan Internal, kedailan ini menyangkut dengan moral kerja yaitu dengan melihat strata lulusanya, semisal sarjana akan lebih besar kompensasinya di bandingkan dengan yang hanya lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA), dan juga melihat keahliannya yaitu orang yang lebih ahli di bidang tertentu akan lebih diperhatikan dan di tempatkan dengan lebih baik di bandingkan yang biasa. ketiga Keadilan Individu. Keadilan ini adalah keadilan dilihat dari pekerja yang sama didalam bidangnya. (4) Motivasi dan Kinerja. Motivasi disini diartikan dengan kebutuhan, dorongan dan keinginan, oleh karena itu dengan adanya kebutuhan yang layak akan membuat kinerja pekerja semakin baik. Sebenarnya para karyawan sangat mendambakan kinerja mereka berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi tempat mereka bekerja, disini ada dua kondisi antara organisasi dan pekerja yang harus dipenuhi, sekiranya para pekerja merasa bahwa imbalan terkait dengan kinerja. *Pertama,* hubungan antara kinerja dan imbalan harus kelihatan dengan jelas oleh anggota-anggota organisasi. *Kedua*, tingkat kepercayaan yang memadai haruslah ada antara para karyawan dengan manajemen organisasi

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Sofyan (2008, hlm. 162). (1) Adanya permintaan dan penawaran tenaga keja. Makna permintaan tenaga kerja adalah perusahaan mencari

pekerja atau organisasi yang membutuhkan mereka oleh sebab itu dengan keadaan demikian maka perusahaan yang akan membayar yang tinggi, sedangkan penawaran tenaga kerja ialah sebaliknya yaitu pihak individu yang mencari pekerjaan itu sehingga keadaan ini yang paling membutuhkan pekerjaan adalah pekerja, ini sekaligus pembayaranpun ikut berpengaruh yaitu dengan gaji rendah (2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar. Kemampuan membayar oleh organisasi akan berpengaruh oleh besar kecilnya kompensasi terhadap pekerja, jika mereka mempunyai anggaran besar maka kompensasi akan besar pula begitu juga sebaliknya (3) Serikat buruh atau organisasi karyawan. Organisasi sangat penting dalam pekerjaan kelompok, karena bisa mempengaruhi, mengarahkan dan memberdayakan karyawan sehingga dengan organisasi ini seolah-olah perusahaan itu tidak sewenang-wenang terhadap karyawan. didalam sekolah misalnya guru-guru mempunyai organisasi yang bernama Persatuan Guru Republik Indonesia (4) Prodiktivitas kerja/prestasi kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai komitmen kerja yang bagus, banyak prestasi akan mempengaruhi besarnya kompensasi karyawan (5) Biaya hidup (*cost of living*). Biaya hidup itu beda-beda, di kota akan lebih mahal biaya hidup seseorang daripada di desa-desa. di kota biaya itu serba mahal dan didesa itu biasanya murah oleh karena itu kompensasi dikota akan lebih besar daripada di kampung/pedesaan (6) Posisi atau jabatan karyawan. Posisi seseorang akan berpengaruh terhadap bayarannya, karena tanggung jawab seseorang berbeda-beda dan tidak sama (7) Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Tingkatan dalam pendidikan mempengaruhi gaji karyawan, gaji Sekolah Menengah Atas akan lebih kecil daripada yang dari perguruan tinggi, ini juga terjadi dalam pendidikan seperti guru (8) Sektor pemerintah. Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang ditetapkan perusahaan atau organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan

dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam hal pemberian upah minimum bagi para karyawan.

Martoyo (2007, hlm. 117) (1) Kebenaran dan keadilan. Kompensasi kepada pekerja itu harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, atau pendidikan dan jasa yang telah di capai oleh pekerja kepada organisasi (2) Dana organisasi. Kompensasi yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang ada pada organisasi itu (3) Serikat karyawan. Serikat atau persatuan yang jelas akan mempengaruhi besarnya kompensasi kepada pekerja (4) Produktivitas kerja. Kreatifitas pekerja harus di hargai sehingga mereka akan terus giat dalam bekerja (5) Biaya hidup. Biaya dikota lebih besar daripada yang di desa (6) Pemerintah. Undang-undang pemerintah dalam menetapkan upah atau gaji

Notoadmodjo (2009, hlm. 145) (1) Produktifitas. Pekerja yang produktif akan mempengaruhi besarnya kompensasi, semakin prodiktif dia maka semakin banyak pula pendapatannya dari segi materi karena kompensasi itu dikenal ada yang (*direct*) langsung dan ada pula yang (*indirect*) tidak langsung (2) Kemampuan untuk membayar. Instansi akan membayar pekerja mereka sesuai yang mereka sanggup, kalo pendapatan mereka besar tidak menutup kemungkinan penggajian mereka kepada karyawan lebih besar dari yang lain (3) Kesediaan untuk membayar. Ini mengacu pada seberapa besar perusahaan mau membayar karyawan (4) Suplay dan permintaan tenaga kerja. Pemasukan suatu perusahaan akan berimbas kepada penaikan gaji karyawan tersebut (5) Organisasi karyawan. Organisasi pada dapat pula menentukan besaran kompensasi, karena biasanya dalam organisasi itu salah satu tujuannya adalah meningkatkan tarap hidup pekerja (6) Berbagai peraturan dan perundang-undangan. Ketentuan dan aturan pemerintah dalam menetapkan kompensasi pekerja.

3. Komunikasi organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

1. Pengertian Komunikasi

Beberapa pengertian tentang komunikasi menurut para ahli kami paparkan secara sederhana Menurut Robbins & Coulter (2010, hlm. 77) mengatakan ’‘Komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman makna”, hal senada disebutkan Handoko (2013, hlm. 270) “komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain”, komunikasi hanya sekedar pemindahan makna atau pemindahan pengertian dari seseorang kepada orang lain. Sedangkan menurut Bangun (2012, hlm. 362) “komunikasi adalah penyampaian pesan yang di sampaikan oleh pengirim ke penerima pesan melalui media komunikasi yang tepat”, proses komunikasi adalah penyampaian pesan kepada orang lain melalui media komunikasi yang tepat, contohnya melalui lisan atau tulisan, penjelasan ini sesuai dengan Sopiah (2009, hlm. 141) “komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi”.

Sanjaya (2014, hlm. 79) secara umum komunikasi di artikan “suatu proses penyampaian pesan dari sumber ke penerima pesan dengan maksud untuk memengaruhi penerima pesan”, proses komunikasi disini tujuannya agar mempengaruhi lawan bicara, oleh karena itu sebaiknya jika berkomunikasi haruslah dengan baik dan tentunya mempunyai arti yang jelas, sesuai dengan Ardianto & Priyatna (2009, hlm. 13) ‘‘komunikasi adalah sebuah transmisi saling pengetian antara peserta komunikasi (komunikator dan komunikan) melalui kata-kata atau simbol-simbol yang memiliki arti”, sehingga apabila kita berkomunikasi dengan symbol yang memiliki arti baik maka akan tercapai komunikasi yang kita harapkan, demikian pula komunikasi bukan hanya dengan seseorang dengan seseorang saja akan tetapi bisa saja dengan kelompok sebagaimana Sutisna (1989, hlm. 226) ‘‘komunikasi ialah proses

menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok" oleh karena itu maka di butuhkan komunukasi yang baik, komunikasi di dalam organisasi di definisikan oleh Porter & Robert (Miskel, 2008, hlm. 381) *''communications is the process that people use to exchange significant messages and share meaning about their ideas and feelings with one other*'', komunikasi adalah proses yang digunakan orang untuk bertukar komunikasi yang signifikan dan berbagi makna tentang ide-ide dan perasaan mereka dengan yang lain, dengan komunikasi yang baik maka urusan atau pekerjaan menjadi lancar, di sekolah misalnya ada tujuan-tujuan yang akan di capai, oleh karena itu utuk mencapai tujuan organisasi itu komunikasi merupakan penentu keberhasilan dalam mencapainya.

Secara terperinci Usman (2008, hlm. 389) mengatakan ''komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis,lisan, maupun nonverbal". Komunikasi di bagi menjadi tiga macam, yang pertama adalah tulisan, yang kedua dengan lisan dan yang ke tiga adalah dengan nonverbal yaitu dengan isyarat tangan, mata, kepala dan lain sebagainya. Darmawan (2012, hlm. 27) mengatakan bahwa

> komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau imformasi dari pengirim (komunikator atau *sender*) kepada penerima (komunikan atau *receicer*) dengan menggunakan symbol atau lambang tertentu baik secara langsung (menggunakan media) untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*)

Dari pengertian yang sudah dipaparkan diatas kami ambil kesimpulan bahwa komunikasi adalah interaksi antar individu yang didalamnya ada seorang komunikator dan komunikan dengan menggunakan media lisan atau tulisan bahkan malaui teknologi canggih.

2. Organisasi

Beberapa pengertian organisasi kami paparkan di bawah ini;

Hasibuan (2012, hlm. 5) ‘‘organisasi adalah suatu system perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”. Organisasi adalah sebuah kerja sama antara individu yang mempunyai tujuan tertentu, hal ini senada dengan Wibowo (2013, hlm. 241) mengatakan bahwa ‘‘organisasi adalah merupakan kelompok orang yang bekerja dalam saling ketergantungan untuk mencapai beberapa tujuan”. Juga menurut Usman (2008, hlm. 143) “organisasi ialah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektit dan efisien”. Kerja sama antara individu mempunyai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Soetopo (2012, hlm. 6) ‘‘organisasi adalah suatu pemerintahan atau polis, suatu agen atau lembaga, suatu system tugas”. Organisasi itu sebuah pemerintahan, suatu agen atau lembaga yang didalamnya ada sejumlah tugas, lebih dari definisi sebelumnya menurut Ukas (2004, hlm. 2019) “organisasi adalah sebagai suatu stuktur social yang digambarkan untuk mengkoordinasikan berbagai kegiatan dua orang atau lebih manusia melalui pembagian tugas dan hirarki kekuasaan untuk mencapai suatu tujuan”. Organisasi sebagai struktur sosial di dalamnya ada kegiatan-kegiatan atau pekerjaan masing-masing individu yang mempunyai sistem hirarki, tujuannya tidak lain adalah untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Roger & Agarwala (Roger, 1983, hlm. 348) ‘‘*organization is a stable system of individuals who work together to achieve common goals through a hierarchy of ranks and division of labor*”, organisasi adalah sistem yang stabil dari tiap-tiap individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersa mamelalui hirarki/jenjang pangkat dan pembagian kerja,organisasi dibentuk agar bisa mengerjakan tugasnya masing-masing sesuai dengan hirarkinya, bisa mengerjakan dengan rutin dalam keadaan yang stabil, dalam hal kesetabilam Rogers

(1983, hlm. 349) juga menyebutkan bahwa kesetabilan organisasi akan tercapai jika organisasi memenuhi beberapa persyaratan anatara lain; (1) *Predetermined goals,* (punya tujuan yang dirumuskan dengan jelas) (2) *Prescribed roles, (*perincian tugas) (3) *Authority structure* (struktur otoritas) (4) *Rules and regulations* (kebiasaan dan aturan) (5) *Informal patterns* (pola-pola informal) di bawah ini kami jelaskan dengan singkat:

a. *Predetermined goals* (punya tujuan yang dirumuskan dengan jelas). Organisasi didirikan bertujuan untuk menggapai apa yang menjadi komitmen bersama yaitu tujuan yang sudah dirumuskan terlebih dahulu, dengan rumusan yang jelas maka akan mempermudah untuk menentukan struktur dan fungsi organisasi tersebut, misalkan organisasi sekolah maka fungsi dan tujuan mereka salah satunya adalah lulusan dan kualitas lulusan
b. *Prescribed roles (*perincian tugas). Sudah pasti dalam organisasi tidak akan mempunyai tugas yang sama, karena prinsipnya dalam organisasi ada yang dinamakan hirarki organisasi, para anggota menempati posisi masing-masing seperti Kepala sekolah, wakilnya, begitu juga dengan guru-gurunya.
c. *Authority structure* (struktur otoritas). Semua organisasi formal tidak mempunyai kekuasaan yang sama, kekuasaan atasan lebih banyak dari pada bawahannya. contoh kepala sekolah mempunyai otoritas lebih dalam sekolah karena dia dituntut mempunyai tugas sebagai memanejerial dan lainnya.
d. *Rules and regulations* (kebiasaan dan aturan).Dalam organisasi mempunyai kebiasaan dan aturan yang berlaku di dalamnya, ini sudah di atur dalam organisasi itu sebelumnya sehingga menjadi acuan dalam kebikan. kebiasaannya adalah mempekerjakan pegawai atau anggota-anggota baru, kenaikan pangkat maupun mengganti anggota-anggota baru yang tidak berkompeten di dalam bertugas, sehingga nantinya apa yang menjadi tujuan organisasi itu dapat tercapai dengan lancer.

e. *Informal patterns* (pola-pola informal). Setiap organisasi formal mempunyai karakteristik tersendiri yang di tandai dengan kebiasaan, norma-norma dan hubungan sosial antar individu yang informal dalam organisasi tersebut, untuk mamuluskan tujuan organisasi tersebut maka harus dibangun hubungan yang kondusif yakni yang bersahabat dan manusiawi. contohnaya kepala sekolah yang identiknya mempunyai otoritas penuh dibandingkan guru akan tetapi dalam hubungan kerja akan lebih berhasil kalau menggunakan hubungan yang manusiawi, sehingga sikap dan tingkah laku keduanya akan lebih akrab dan bebas.

3. Komunikasi Organisasi

Pace & Faules (2013, hlm. 25) "komunikasi organisasi adalah suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat".

Soetopo (2012, hlm. 189) ''komunikasi adalah proses menghasilkan, menyalurkan, dan menerima pesan-pesan dalam keseluruhan proses organisasi"

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi suatu komitmen yang dapat mengambil keputusan-keputusan yang bermanfaat dalam mencapai tujuan dalam organisasi, berbagai keputusan dan kebijaksanaan kerja yang diputuskan dan berbagai rencana dan program kerja yang akan diimplementasikan keseluruhannya memerlukan komunikasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam suatu organisasi maupun perusahaan diperlukan adanya komunikasi yang baik antara sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan demi tercapainya tujuan perusahaan.

b. Fungsi Komunikasi

Fungsi komunikasi organisasi menurut Robin & Judge (2013, hlm. 336) (1) *control,* (2) *motivation,* (3) *emotional expression*, (4) *information.* Sejalan dengan itu Menurut Bangun (2012, hlm. 361). ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi. (1) Fungsi Pengawasan, (2) ebagai Motivasi, (3) Pengungkapan emosi,(4) Informasi.

Fungsi-fungsi pengawasan yang dimaksudkan kami uraikan dibawah ini:

a) Fungsi pengawasan.

Setiap organisasi mempunyai struktur atau hirarki, bila karyawan mengkomunikasikan keluhan-keluhannya kepada atasannya menyangkut pekerjaanya maka komunikasi tersebut sudah dikatakan menjalankan pengawasan.

b) Sebagai Motivasi

Komunikasi yang baik kepada sesama dan bisa memberikan arahan dan penjelasan tentang apa yang harus mereka kerjakan, oleh karena itu mereka akan termotivasi sehingga mereka mau melaksanankan tugasnya dengan baik dan ini akan merangsang untuk mereka lebih giat bekerja.

c) Pengungkapan Emosi

Dengan komunikasi setiap individu bisa mengungkapkan apa-apa yang maereka anggap anggap aneh, sehingga mereka akan menunjukkan kekecewaan atau kepuasaan jika merasa baik, interaksi ini adalah sarana melepaskan rasa emosi sebagai rasa pemenuhan kebutuhan social.

d) Fungsi Informasi

Ini berkaitan dengan sikap pengambilan keputusan, komunikasi bisa memahami tentang apa yang harus dilakukan.

Menurut Sanjaya (2014, hlm. 88) ada empat fungsi media komunikasi dalam proses pembelajaran (1) Fungsi menjelaskan. Fungsi ini adalah yang paling utama dalam komunikasi karena dalam konteks ini posisi media komunikasi dalam pembelajaran lebih berperan, artinya

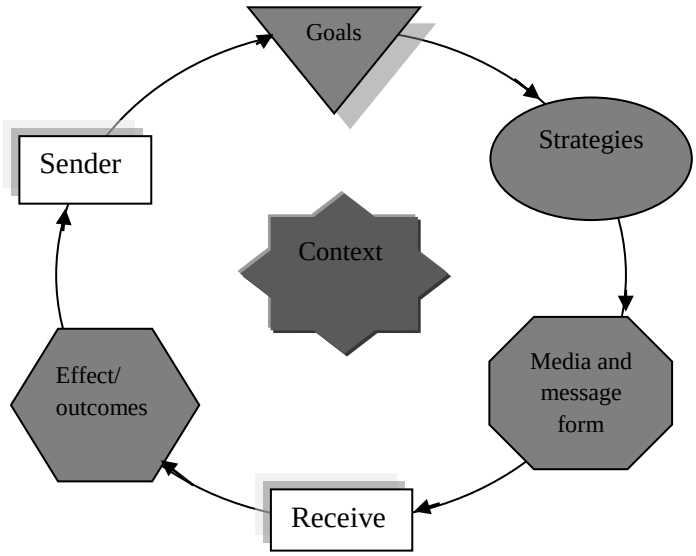
bagaimana media pembelajaran dapat memebantu guru untuk menejelaskan informasi yang ingin disamapaikan, informasi itu sendiri adalah materi pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum (2) Fungsi menjual gagasan. Guru dapat menyampaikan gagasan baru yang bersifat inovatif yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah dalam pembelajaran (3) Fungsi pembelajaran. Ini berarti fungsi komunikasi terhadap pembelajaran siswa yang bukan hanya sekedar menerima informasi akan tetapi bagaimana komunikasi dapat merangsang siswa beraktifitas untuk mencapai tujuan pembelajarannya (4) Fungsi administratif. Media yang bisa dimanfaatkan dalam lembaga pendidikan sebagai menyebarkan informasi tentang kegiatan administrasi akademik, contoh tentang mata kuliah

c. Proses Komunikasi

Secara lebih rinci proses komunikasi dalam penyampaian pesan ini, pengirim menyampaikan pesan ke penerima pesan melalui beberapa tahap antara lain;

Robin & Judge (2013, hlm. 338). (1) *Sender* (pengirim). Orang yang memiliki ide atau informasi (2) *Encoding* (penyandian). Proses pengubahan informasi yang dilakukan pengirim kedalam isyarat-isyarat atau symbol tertentu untuk ditranmisikan (3) *Message* (pesan). Segala informasi yang akan disampaikan pengirim kepada penerima. (4) *Channel* (saluran). Alat untuk menyampaikan pesan seperti lisan dengan bertatapan muka dengan langsung atau dengan menggunakan televise dan sebagainya (5) *Decoding* (penafsiran). Proses yang dilakukan komunikan untuk mengintepretasi simbol-simbol tadi agar bermakna (6) *Receiver* (penerima). Orang yang menerima pesan yang dilakukan pengirim (7*) Nose* (gangguan). Segala sesuatu yang menghambat terjadinya komunikasi antara pengirim kepada si penerima pesan (8) *Feedback* (umpan balik). Informasi yang kembali dari penerima pesan kepada pemberi pesan sebagai respon terhadap pesan yang disampaikan.

Sejalan dengan itu Menurut Djatmiko (2005, hlm. 57) (1) Pengirim (*Sender*), (2) Pengkodean (*Encoding*), (3) Pesan (*message*) (4) Seluran (*channel*), (5) Penafsiran kode (*Decoding*), (6) Penerima (*Receiver*) (7) Gangguan (*Noise*), (8) Umpan balik (*feedback*). Sedangkan menurut Bangun (2012, hlm.363) (1) Pengirim mempunyai ide. Ide-ide yang masih kompleks ada peda pengirim sebelum disampaikan kepada orang lain (2) Pengkodean ide. Pengkodean ini berarti mengubah ide menjadi simbol agar mudah dipahami, dalam pengkodean ini pengirim perlu mempertimbangkan dengan baik agar nanti mudah dipahami dan tidak menjadi salah pengertian (3) Penyampaian pesan melalui media komunikasi. Banyak media dalam komunikasi termasuk lisan seseorang maupun tulisan, baik elektronik maupun non elektronik (4) Penerimaan ide. Ini adalah pihak kedua yakni orang yang dikirimi pesan, apabila penggirim menyampaikan dengan lisan maka penerima akan mendengarkan langsung dengan suara dan akan bisa memaknainya dengan baik (5) Menafsirkan Pesan. Langkah selanjutnya ada pada penerima ide tersebut, apa saja yang disampaikan oleh pengirim maka penerima akan menerima, jika pengirim memberikan ide-ide dengan baik dan simple maka kemungkinan penerima bisa mengerti dengan baik (6) Umpan balik. Setelah beberapa langkah-langkah yang di atas maka tahap terakhir yaitu respon atau tanggapan dari sipenerima pesan pada si pengirim, dari sini kita bisa melihat seberapa efektif komunikasi yang kita lakukan dengan orang lain lawan kita bicara, jika memang komunikasi dilakukan dengan efektif maka hasilnya akan sesuai dengan apa yang diharapkan dan adanya respon dalam komunikasi tersebut bergantung pada hasil penapsiran. Dibawah adalah gambar tentang proses komunikasi yang dilakukan dalam organisasi.



Gambar 2.3 proses komunikasi

(Hoy & Miskel 2008, hlm. 382)

Dari gambar di atas bisa dilihat bahwa komunikasi di dalam organisasi pendidikan ada beberapa komponen, bukan sekedar pembicara dengan si pendengar saja akan tetapi pokok utamanya adalah *context*, artinya adalah kalau didalam sekolah yang perlu untuk di perbaharui itu apa saja atau apa yang akan prioritas dulu dalam menjalankan organisasi sekolah. *Sender,* di sekolah sender bisa dikatakan kepala sekolah yang paling berhak member instruksi atau arahan dalam membuat kebijakan sekolah. *Goal*, tujuannya harus jelas yaitu untuk memajukan sekolah. *Strategi* dengan strategi apa agar proses ini berjalan lancar. *Media*, banyak media untuk dipakai sebagai memperlancar komunikasi atau tujuan dengan langsung bertatapan kepada guru, berbicara langsung member arahan atau dengan surat dan lannya. *Receiver*, guru disekolah akan mengerti apa saja yang di jelaskan oleh kepala sekolah. *Effects,*

setelah proses itu semua maka akan ada manfaatnya bagi organisasi sekoalah itu.

Agar komunikasi berjalan lebih baik maka bagi seorang komunikator (*sender*) harus mengetahui prinsip dalam komunasi itu sendiri yaitu sebagaimana yang di terangkan oleh Usman (2013, hlm. 477) yaitu ; (1) penuh minat terhadap materi pesan. Usahakan bagaimana caranya agar mengetahui materi atau diskusi itu dengan benar (2) menarik perhatian bagi komunikan. Sebagai komunikator yang baik harus berusaha menarik, baik dari penampilan, maupun dengan tutur kata yang di berikan (3) dilengkapi alat peraga. Bagi yang membutuhkan media harus disertai dengan alat peraga, seperti papan tulis, atau dengan monitor (4) menguasai materi pesan. komunikator yang bagus tidak terlepas dari penguasaan materi, maka usahakan memahami materi sebelumya agar lancar dalam berkomunikasi (5) mengulangi bagian yang penting. Ulangi bagian yang penting-penting agar lebih dimahami dan akan selalu diingat (6) memiliki kegunaan. Tiap kata-kata seharusnya yang berkorelasi dengan topik yang kita komunikasikan, dan (7) jangan menganggap bahwa setiap orang sudah mengerti pesan yang kita berikan (perlu umpan balik). Berusahalah memaksimalkan komunikasi jangan menganggap apa yang sudah di sampaikan semua sudah mengerti, evaluasi semua agar mendapatkan umpan balik yang baik sesuai dengan yang di harapkan.

d. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi

Dalam berkomunikasi tentunya ada (*noise*) atau gangguan yang akan menghambat kekefktifan berkomunikasi, oleh sebab itu sebisa mungkin harus di jauhkan. menurut Soetopo (2012, hlm. 191) “gangguan komunikasi itu adalah hal yang dapat merusak berfungsinya semua komponen komunikasi”, semua komponen itu adalah; sumber, pesan, penyandian, saluran komunikasi, penerima pesan dan konteks. Dibawah ini peneliti terangkan beberapa gangguan dalam berkomunikasi, menurut Sanjaya (2014, hlm. 82)

1. Kemampuan berkomunikasi penyampaian pesan seperti kemampuan bertutur atau kemampuan menggunakan menggunakan intonasi suara, kemampuan menngunakan gaya bahasa, kemampuan menggunakan kalimat dan sebagainya, semua itu akan mempengaruhi efektivitas komunikasi.
2. Sikap dan pandangan penyampai pesan kepada penerima pesan atau sebaliknya.
3. Tingkat pengetahuan dan penguasaan materi penyampai pesan dan penerima pesan
4. Latar belakang sosial ekonomi dan budaya penyampai serta penerima pesan, seperti kedudukan sosial ekonomi atau sistem nilai yang tidak sama.

Usman (2013, hlm. 478) (1) komunikator menggunakan bahasa yang sukar dipahami. Hendaknya komunikator tidak mempersulit dengan gaya bahasa yang tidak dipahami atau sangat sulit dimengerti, misalnya dengan bahasa yang berbeda (2) perbedaan persepsi akibat latar belakang yang berbeda. Jauhkan persepsi buruk di dalam berkomunikasi antar sesama, sehingga waktu berkomunikasi tidak ada persangkaan yang tidak-tidak terhadap lawan bicara (3) terjemahan yang salah. Carilah penerjemah yang betul-betul paham dengan pembicaraan itu, agar tidak salah dalam mentercemahkannya sehingga pembicaraan atau diskusi tersebut berjalan dengan baik dan betul-betul dapat dimengerti. (4) kegaduhan. jauhi kegaduhan dalam berkomunikasi yang dapat merusak pendengaran dan pembicaraan, sehingga keefektifan berkomunikasi lancar (5) reaksi emosional seperti terlalu bertahan (depensif) atau terlalu menyerang (agresif). Hindarilah metode komunikasi yang bersifat bertahan, pembicaraan yang menjurung itu-itu saja sehingga membuat bosan, atau sebalinya terlalu agresif yaitu dengan metode komunikasi yang cepat-cepat padahal masih belum selesai dengan sempurna pembahasan yang pertama (6) gangguan fisik (gagap, tuli, buta). Gangguan fisik sangat berpengaruh terhadap komunikasi antar sesama, sehingga membuat komunikasi tidak berjalan dengan efektif (7)

semantik, yaitu pesan bermakna ganda. Makna ganda sering membuat bingung pendengar, ini bisa membuat mereka tertekan dan akan bertanya-tanya di dalam hati mereka, akan menanyakan lagi kalo ada waktu yang panjang tapi sebaliknya tidak akan menanyakan lagi kalau waktu hanya sedikit (8) belum berbudaya baca dan tulis, serta berbudaya diam. Berkomunikasi dengan orang-orang yang belum mengenal bacaan dan belum mengenal tulisan suatu yang sangat rumit, hal seperti ini biasanya dapat kita temui di wilayah-wilayah pedalaman (9) kecurigaan. Dalam berkomunikasi kecurigaan harus dikesampingkan karna dapat menghambat keefektifan komunikasi itu sendiri, biasanya latar belakang bisa jadi penyebab kecurigaan itu (10) teknik bertanya yang buruk. Usahakan bertanya dengan baik sesuai dengan topik pembahasan, jangan terlalu terburu-buru juga jangan terlalu lama dalam bertanya sehingga bisa menyebabkan kebosanan (11) teknik menjawab yang buruk. Menjawab dengan baik sangat di anjurkan dalam berkomunikasi maka hindarilah sebaliknya yaitu menjawab dengan buruk, misalnya menjawab seenaknya dan menganggap enteng dengan pertanyaan(12) tidak jujur. Dalam berkomunikasi harus dengan jujur, apalagi menyangkut dengan pertanyaan-pertanyaan yang ada pada topik pembicaraan (13) tertutup. Diharuskan terbuka dalam berkomunikasi karena kalau tertutup akan tidak dapat memaksimalkan topik pembicaraan itu (14) destruktif. Hindari hal-hal yang merusak pembicaraan dalam berkomunikasi seperti membuat kegaduhan, melihat kebelakang sewaktu berkomunikasi dan lainnya (15) kurang dewasa. Anak-anak bisa saja membuat pembicaraan tidak efektif karena mereka biasanya tidak fokus dalam hal itu (16) kurang respek. Hindari teknik komunikasi yang kurang respek, misalnya tidak terlalu memperdulikan pembicaraan (17) kurang menguasai materi. Tidak paham tentang materi yang dibahas sehingga tidak mengerti apa yang didiskusikan (18) kurang persiapan. Misalnya terburu-buru karena ada sesuatu hal sehingga tidak ada persiapan yang maksimal dan (19) kebiasaan menjadi pembicara dan pendengar yang buruk.

Untuk menghindari hambatan-hambatan dalam berkomunikasi yang sudah peneliti terangkan di atas, maka diharuskan seorang komunikan (pendengar) saran-saran di bawah ini yang di ambil dari Usman (2013, hlm. 479) (1) lakukanlah kontak mata (2) hindarilah untuk mengepaluasi lebih awal terhadap pembicara (3) hindari pemberian 'bumbu-bumbu' waktu berbicara dengan orang lain (4) jangan mencampuri pemikiran orang lain yang sedang berbicara atau ikut melanjutkan ujung-ujung pembicaraannya (5) jangan menghindarkan diri untuk mendengarkan sipembicara karena akan menjauhkan keterbukaan (kooperatif) (6) jangan menginterupsi pembicara orang lain (berlaku sopan) (7) hindari kecurigaan terhadap yang dibicarakan orang lain (bersikap dan berfikir positif) (8) jangan perhatikan orangnya (*mankola*) tetapi isi pembicaraannya (9) jangan munafik terhadap diri sendiri karena benyak pengaruhnya terhadap isi pembicaraan (10) dengarlah si pembicara (dalam hal ini, ingat kita punya dua kuping dan dua mulut) (11) konsentrasilah pada lawan bicara, hindari tindakan dan pikiran lain yang mengganggu.

e. Bentuk Komunikasi

Menurut Robin & Judge (2013, hlm. 340-341) ada tiga bentuk komunikasi (1) *Oral communication*, (2) *Written Communication*,(3) *Nonverbal communication*. *Oral communication*. Komunikasi ini dilakukan dengan cara berbicara langsung yang dilakukan oleh seseorang/pengirim kepada orang lain/penerima, kebanyakan orang melakukan komunikasi dengan lisan. *Written communication*. Komunikasi ini dilakukan dengan tidak melalui lisan atau tidak berhadapan langsung, komunikasi ini biasanya dilakukan dengan surat-menyurat. *Nonverbal*. Berbeda dengan komunikasi yang sudah diceritakan, komunikasi nonverval ini dilakukan dengan cara memberi isyarat-isyarat yang dapat dipahami oleh penerima, malakukannya dengan cara gerakan tubuh, mata, ekpresi wajah dan lain sebagainya

Sedikit berbeda tentang pembagian bentuk-bentuk komunikasi menurut para ahli, Engkoswara & Komariah (2011, hlm. 201) mengatakan ada dua bentuk yaitu komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang dilakukan menggunakan simbol-simbol yang sudah biasa, simbol-simbol disini bisa dengan menggunakan suara sehingga kita bisa berbicara dengan lawan bicara kita, biasanya dengan berbicara komunikasi lebih efektif karena dilakukan langsung atau berhadapan, bisa juga berkomunikasi dengan menggunakan tulisan yang sudah biasa kita lakukan pada zaman sekarang ini, biasanya komunikasi seperti ini dilakukan dengan jarak yang jauh, selain komunikasi melalui suara dan tulisan ada juga melalui simbol-simbol yaitu dengan gambar-gambar tertentu yang bisa dipahami. Sedangkan komunikasi Non-verbal adalah dengan menggunakan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, sikap dan sebagainya. Komunikasi semacam ini perlu diperhatikan apa lagi saat ini banyak teman-teman, pemimpin di dalam organisasi menggunakan sikap tanpa mau langsung berbicara, banyak contoh kita temui disekolah seorang kepala sekolah hanya diam dan menundukkan kepalanya kalau dia setuju dengan apa yang kita katakan waktu berbicara.

f. Dimensi Komunikasi

Robins & Judge (2013, hlm. 338-339) (1) *Downward communication*. Ini adalah komunikasi dari atasan ke bawahan dalam tingkat organisasi, bisa saja menejer atau seorang kepala sekolah kepada bawahannya yaitu kepada karyawan/guru, (2) *Upward communication*. Yang kedua ini komunikasi bawahan kepada atasan, yaitu guru berkomunikasi kepada kepala sekolah dalam hal apa saja, seperti masalah kebijakan yang harus di ambil untuk mempersiapkan ujian misalnya (3) *Leteral communication*. Komunikasi antara teman sejawat yaitu sesama karyawan atau sesama guru di sekolah.

Sedangkan Sopiah (2008, hlm. 149-150) membagi menjadi empat. yaitu; (1) Komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi atasan kebawahan dalam hirarki organisasi, (2) Komunikasi dari bawah ke atas. Komunikasi bawahan keatasan ini juga dalam tingkat organisasi (3) Komunikasi horizontal. Komunikasi sesama rekan yang memiliki hirarki yang sama dalam bekerja (4) Komunikasi diagonal. Diperkuat oleh perkataan Robins & Coulter (2010, hlm. 88) (1) Komunikasi ke bawah (*Downward communication*), (2) Komunikasi ke atas (Upward communication), (3) Komunikasi ke samping (Leteral communication), (5) Komunikasi diagonal (Diagonal communication), komunikasi antara atasan dengan atasan , misalkan saja antara kepala sekolah satu dengan kepala sekolah yang lain.

B. Kerangka Berfikir

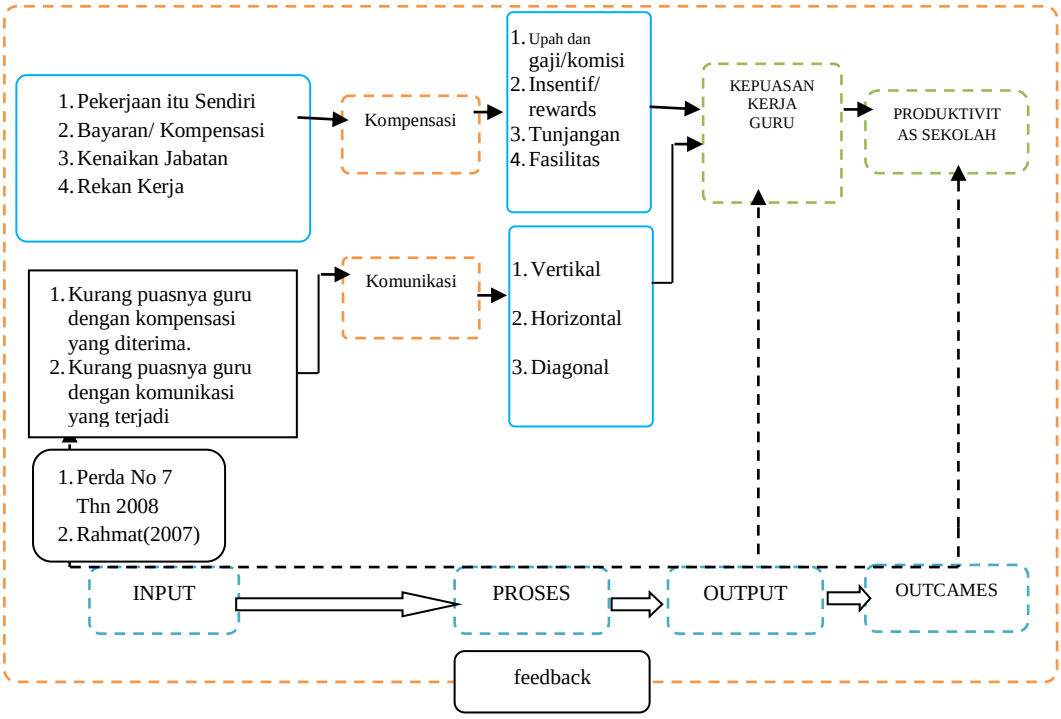
Kerangka pemikiran merupakan dasar melakukan penelitian, yang berlandaskan kepada fakta atau fenomena dilapangan, observasi dan kajian literatur. Kerangka pemikiran yang baik di didasarkan pada identifikasi variabel-variabel penting yang relevan dengan permasalahan penelitian dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara logis.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini berawal dari sebuah permasalahan yang ditemukan terhadap objek penelitian terkait kepuasan kerja guru di sekolah madrasah aliyah Kota Sukabumi. Sebagai sebuah sistem maka dalam proses penyelenggaraan sekolah pada madrasah tidak terlepas dari *input, proses, output dan outcome*. Dimana input dari kepuasan kerja secara teoritis diantaranya adalah faktor pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kenaikan jabatan, dan rekan kerja. Namun realita yang terjadi masih belum menggambarkan apa yang seharusnya terjadi. Dalam prosesnya masih terdapat permasalahan yang berarti, diantaranya kompensasi yang diberikan kepada guru-guru belum memadai untuk keperluan sehari-hari mereka, ini di karenakan bahwah sistem kompensasi di sekolah swasta lebih rendah di bandingkan dengan sekolah sekolah negeri sebagaimana penjelasan

Rahmat (2007, hlm. 7) bahwa ’’ Khusus untuk madrasah yang dikelola oleh swasta bila dibandingkan dengan sekolah umum swasta sangat memprihatinkan karena di samping pemberian kompensasi yang rendah juga tidak terjadwal dengan baik alokasi kompensasinya”

Disamping itu komunikasi yang terjadi di sekolah tempat guru-guru mengajar dirasakan masih banyak yang harus di benahi. Sehingga apabila ini terus terjadi maka akan berpengaruh kepada kepuasan kerja guru di madrasah tersebut. Kepuasan kerja merupakan faktor dasar dalam menentukan produktifitas dan kinerja guru-guru di madrasah. Apabila guru-guru sebagai tenaga pengajar terpuaskan maka akan berdampak pula kepada loyalitas dari setiap individu mereka dan sebagai faktor penentu keberlangsungan hidup sebuah institusi pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti.



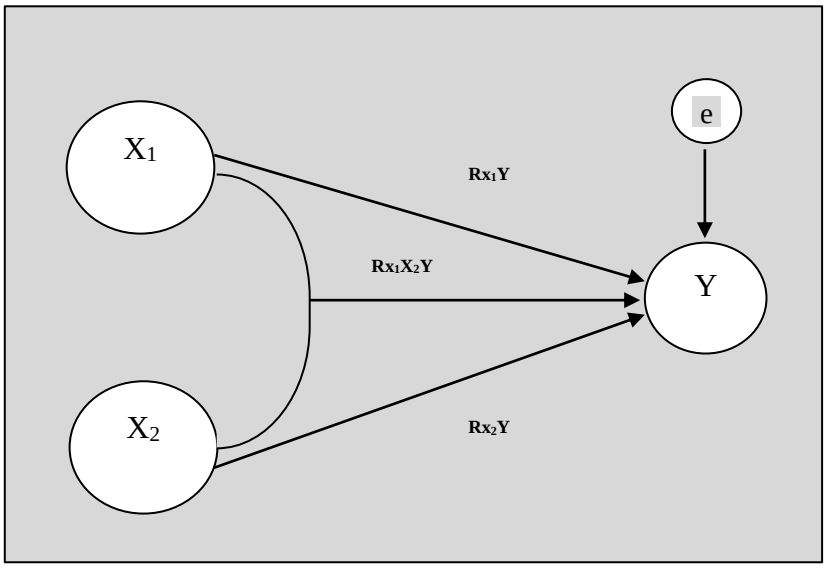
Gambar 2.4
Kerangka Berfikir Penelitian

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, penulis merumuskan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara kompensasi guru terhadap kepuasan kerja guru di sekolah
2. Terdapat pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja guru disekolah
3. Terdapat pengaruh antara kompensasi guru dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja guru di sekolah

Berdasarkan hipotesis di atas maka pola hubungan atau pengaruh antara variabel independen (X_1 dan X_2) sebagai variabel yang mempengaruhi terhadap variabel dependen (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi dapat digambarkan seperti berikut ini:



Gambar 2.5

Struktur Pengaruh X_1 dan X_2 Terhadap Y

Keterangan:

X_1 : kompensasi guru

X_2 : komunikasi organisasi

Y : kepuasan kerja guru

e : Variabel lain yang mempengaruhi (Epsilon)

daftar pustaka tambahan

Stephen P. Robin & Timothy A. Judge (2013) *Organizational Behavior* . Amerika. Prentice Hall, edisi 15

Sedarmayanti. (2013) *Manajemen Sumberdaya Manusia: (Reformasi Birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*). Bandung. Refika Aditama.

Handoko, H. (2013) *Manajememm* edisi 2. Yogyakarta. BPFE

Djatmiko. y. y. (2005) *Perilaki Organisasi.* Bandung. Alfabeta

Deni Darmawan. (2012) *Pendidikan Teknologi Informasi Dan Komunikasi, Teori dan Aplikasi*) Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

Gary Dessler (2007) *Manajemen Sumber Daya Mnusia.* Jakarta. PT. Indeks.

Ukas. M. (2004) *Manajemen, (Konse, Prinsip dan Aplikasi)* Bandung. Agini

Hasibuan, M, S.P (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta. Bumi Aksara

Sofyandi. H (2008) *Manajemen Sumbar Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu

Notoadmodjo. S. (2009) *Pengembangan Sumber Daya Manusia.*jakarta. PT. Rineke Cipta

Rachmawati . k. I (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. C.V.ANDI OFFSET

Priyatna .S. &Andrianto. E. (2009) *Komunikasi Bisnis,(Tujuh Pilar Strategi Komunikasi Bisnis)* Bandung. WIDYA PADJADJARAN.

Robbins. S. P & Coulter . M. (2010) *Manajemen.* Jakarta. Erlangga. edisi kesepuluh

Usman. H. (2008) *Manajemen, (Teori, Praktik & Riset Pendidikan)* Jakarta. Bumi Aksara. edisi kedua

Sutrisno. E. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia.*Jakarta. Kencana

Rogers. E. M. (1983) *Diffusion of innovations.* New York. THE FREE PRESS.

Wibowo. (2013) *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta. Rajawali Pers

Sutina. O. (1989) *Administrasi pendidikan (Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional.* Bandung. Ankasa

Soetopo. H. (2012) *Perilaku Organisasi (Teori dan Praktik Di Dalam Pendidikan)* Bandung. Rosda

Sopiah (2012) *Perilaku Organisasional.* Yogyakarta. Andi

Sanjaya. W. (2014) *Media Komunikasi Pembelajaran.* Jakarta. Kencana

Pace. R. W. & Faules. D. F. (2013) *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan).* Bandung. Rosda

Trimo (2005) Jurnal pendidikan. *Hubungan Manajemen Pengembangan Karier oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi dengan Kompetensi Guru.*14 (2), hlm. 101-114

Simamora. H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE. edisi ketiga

Engkoswara & Komariah. A. (2011) *Administrasi Pendidikan*. Bandung. Alfabeta