

# Peran Faktor Non-Ekonomis Dalam Penyelenggaraan Pendidikan

Iskandar Agung dan Gatot Subroto

Pusat Penelitian Kebijakan dan Inovasi Pendidikan, Balitbang - Kemendiknas

**Abstrak:** Tujuan studi ini untuk mengidentifikasi pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dari variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pendidik/guru. Studi dilaksanakan di 10 SMA Negeri kategori unggulan (plus kotamadya, provinsi, dan berstandar nasional/internasional) di provinsi DKI Jakarta. Sampel responden dalam studi berjumlah 150 orang yang diambil melalui teknik proporsional random sampling. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan tes product moment correlation dan alfa cronbach. Untuk pengujian hipotesis, dilakukan pengujian persyaratan analisis terhadap data untuk mengetahui normalitas, homogenitas, dan linearitas data, termasuk pengujian fit model. Hasil studi menunjukkan bahwa: 1) budaya organisasi dan kepemimpinan di sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 2) budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah.

**Kata kunci:** *budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pendidik/guru.*

**Abstract:** The objectives of this study is to identify direct effect, indirect effect, and totally effect of variables of organizational culture, leadership, and job satisfaction to teachers performance. The study was conducted in several Public Senior High Schools categorized as outstanding schools in Jakarta in 2009. Outstanding schools are schools which have already achieved the "plus" school criteria by the Jakarta Province Education Office. From the 41 selected schools categorized as outstanding schools in Jakarta, ten of them was selected as sample schools. The samples of the respondents are 150 teachers who are selected using proportional random sampling technique. Data was collected by using questionnaire. Before the questionnaire was distributed, the study performs some initial testing in order to make sure its validity and reliability using Product Moment Correlation test and Alpha Cronbach test. To do the hypothetical testing, the researcher firstly tests the data being obtained with normality, homogeneity, and linearity testing, included model testing. The finding of this study shows that: 1) organizational culture and leadership has a significant influences to job satisfaction of the teachers; 2) organizational culture, leadership, and job satisfaction also have a significant influences to teachers' performance.

**Key words:** *organizational culture, leadership, job satisfaction, and teachers' performance.*

## Pendahuluan

Kinerja (*job performance*) staf/karyawan merupakan salah satu aspek dalam organisasi yang telah lama mendapat perhatian dari para pakar manajemen dan perilaku organisasi. Pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja staf/karyawan: apabila kinerja itu tinggi maka tujuan organisasi pun akan tercapai. Sebaliknya apabila kinerja itu rendah, maka tujuan organisasi pun akan kurang memuaskan. Kinerja itu sendiri amat dipengaruhi oleh berbagai faktor di luar diri staf/karyawan.

Tidak terkecuali dengan institusi sekolah sebagai organisasi pendidikan, keberhasilan

maupun kekurangberhasilan pencapaian tujuan sekolah, salah satunya ditentukan oleh kinerja personil di dalamnya. Salah satu unsur personil tersebut adalah pendidik di sekolah, sebagai pihak yang langsung terkait dengan kegiatan pembelajaran terhadap peserta didiknya (siswa). Proses transformasi ilmu pengetahuan berlangsung dari pendidik kepada peserta didiknya, sehingga pencapaian hasil dan tujuan pembelajaran sangat ditentukan oleh kinerja yang diwujudkan oleh pendidik tersebut.

Hasil pengamatan di sejumlah sekolah Menengah Atas Negeri di wilayah Provinsi DKI Jakarta menunjukkan adanya perbedaan situasi

kinerja pendidik antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Kinerja yang tinggi terutama diperlihatkan oleh sekolah berstatus plus (tingkat kotamadya; tingkat provinsi; dan berstandar nasional/internasional), antara lain ditunjukkan melalui suasana pembelajaran yang aktif dan bergairah; penggunaan metode/teknik mengajar yang variatif; pemanfaatan berbagai sumber dan media belajar dalam kegiatan pembelajaran; keaktifan pendidik dalam kelompok kerja pendidik, dan sebagainya. Sebaliknya dengan sekolah lain yang tercakup dalam pengertian sekolah pendamping, kinerja yang diwujudkan oleh pendidik relatif rendah yang ditunjukkan melalui perilaku pembelajaran cenderung pasif dan kurang bergairah, bergelut dengan rutinitas kerja, miskin kreatif dalam mencari sumber pengayaan materi pembelajaran, penggunaan metode/teknik mengajar yang kurang variatif, motivasi dan aktivitas wadah kelompok kerja pendidik yang rendah, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, sekolah-sekolah dengan status plus tingkat kotamadya, provinsi, dan berstandar nasional/internasional dikategorikan sebagai sekolah unggulan, sedangkan sekolah berstatus pendamping dikategorikan sebagai sekolah bukan unggulan. Perbedaan menjadi dua kategori dimaksudkan untuk mempermudah pendekatan dan analisis penelitian.

Pengamatan juga menghasilkan adanya perbedaan dalam beberapa aspek lainnya yang searah dengan kondisi kinerja pendidik di kedua kategori sekolah tersebut. Dari sisi tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) pendidik salah satunya, pendidik di sekolah unggulan lebih memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap tugas/pekerjaannya, dicerminkan melalui tingkat pendapatan dari tempat bekerja yang dinilai sudah cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga; situasi kerja yang menantang (terutama dalam mencapai hasil/prestasi belajar peserta didik); pemberian kepercayaan, keleluasaan dan kewenangan dalam mengelola tugas/pekerjaan; dukungan ketersediaan sumber dan fasilitas belajar yang memadai; serta iklim kerja yang saling mendukung dan membantu antar teman sejawat. Sebaliknya pendidik di sekolah bukan unggulan lebih menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah terhadap tugas/pekerjaannya, bukan hanya

menganggap perolehan tingkat pendapatan kurang mencukupi, tetapi juga situasi kerja yang dianggap kurang memberikan tantangan, kekurangpedulian pimpinan terhadap pelaksanaan tugas/pekerjaan bawahannya, serta aktivitas kelompok kerja yang kurang mendapat dukungan dan kurang bergairah.

Dari sisi budaya organisasi, sekolah terkategori unggulan lebih mencerminkan situasi kerja yang mendukung nilai budaya antisipatif, progresif dan adaptif terhadap perubahan, seperti dukungan terhadap visi-misi ke masa depan yang berorientasi pada pencapaian hasil dan tujuan sekolah yang lebih baik, berorientasi pada penguasaan ilmu pengetahuan, penekanan terhadap perencanaan kerja yang sistematis dan berorientasi pada perubahan, berorientasi pada prestasi, pemberlakuan sistem penghargaan terhadap prestasi, dan sebagainya. Sebaliknya sekolah terkategori bukan unggulan lebih mencerminkan budaya organisasi yang lemah dan kurang adaptif terhadap tuntutan perubahan, terutama dalam upaya mencapai hasil dan tujuan yang lebih baik. Meski sekolah bukan unggulan umumnya telah menyusun visi-misi sekolah, namun mekanismenya kurang mampu melibatkan segenap personil di sekolah dan menjadikannya sebagai pedoman atau acuan kerja. Pelaksanaan tugas/pekerjaan oleh pendidik kurang bertumpu pada nilai yang berorientasi pada prestasi, terjebak ke dalam pola kerja rutinitas dan monoton, kurang kreatif, keaktifan pembelajaran yang rendah, dan lain sejenisnya.

Perbedaan pun tampak dalam aspek kepemimpinan di sekolah. Hal yang menonjol adalah Kepala Sekolah di sekolah terkategori unggulan lebih memperlihatkan kepemimpinan yang mendukung pencapaian visi-misi dan tujuan sekolah yang lebih baik; berorientasi pada prestasi, lebih kreatif dalam mengenalkan ide-ide baru; akomodatif terhadap pemanfaatan metode dan teknik mengajar baru; mampu memotivasi aktivitas kegiatan pembelajaran; melaksanakan pengawasan secara rutin/berkala secara luwes; memberikan dukungan dan kepercayaan cukup besar terhadap pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran serta berupaya memenuhi sumber dan fasilitas belajar yang dibutuhkan; mendukung keterbukaan dan iklim demokratis

dalam pengelolaan institusi sekolah; mampu membina hubungan sosial antarwarga sekolah yang akrab dan empati; membina hubungan yang baik dengan orang tua siswa (terutama dalam memberikan dukungan finansial sekolah); dan sebagainya. Sebaliknya, Kepala Sekolah di sekolah terkategori bukan unggulan mencerminkan kepemimpinan yang kurang berorientasi pada visi-misi dan tujuan sekolah ke arah pencapaian yang lebih baik; terjebak dalam pengelolaan institusi yang lebih bersifat rutin; kurang memotivasi pendidik untuk berkreasi dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran; pengelolaan segenap aspek di sekolah yang cenderung tertutup dan kurang demokratis; dukungan yang rendah dalam memenuhi fasilitas dan sumber belajar yang dibutuhkan pendidik; kecenderungan seringnya mendelegasikan tugas dan tanggung jawab ke orang lainnya; dan sebagainya.

Perbedaan di antara kedua kategori sekolah di atas tercermin pula melalui pemilikan fasilitas dan sumber belajar untuk mendukung kelancaran tugas/pekerjaan pendidik. Sekolah terkategori unggulan relatif lebih memiliki fasilitas dan sumber belajar yang lengkap, berupa buku-buku pelajaran maupun lainnya yang tersedia di perpustakaan sekolah serta didukung fasilitas belajar berupa laboratorium dan alat praktekum, alat peraga, media belajar, teknologi, dan lain-lainnya. Bahkan untuk kepentingan praktekum, pihak sekolah menyediakan pembimbing khusus. Ruang kantor Kepala Sekolah, ruang Pendidik, ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, dan lain-lainnya pun dilengkapi dengan fasilitas *Air Conditioner (AC)* untuk memberikan kenyamanan bagi warga sekolah dalam menjalankan aktivitasnya. Sebaliknya sekolah terkategori bukan unggulan memiliki fasilitas dan sumber belajar yang relatif kurang lengkap, minimnya koleksi buku perpustakaan sekolah; minimnya pemilikan alat peraktikum, ketiadaan tenaga khusus untuk memberikan bimbingan praktekum di laboratorium, pemilikan media pembelajaran dan alat peraga yang kurang memadai; dan sebagainya. Dari pengamatan di sekolah jenis ini diperoleh, bahwa sebagian besar ruang di sekolah tidak dilengkapi dengan fasilitas AC (kecuali ruang kerja Kepala Sekolah).

Kedua kategori sekolah telah membentuk wadah kelompok kerja pendidik dari mata pelajaran sejenis, namun memperlihatkan aktivitas yang berbeda. Kelompok kerja ini merupakan wadah bagi pendidik untuk membahas dan memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam tugas mengajarnya secara bersama. Di sekolah terkategori unggulan wadah ini memperlihatkan tingkat keaktifan yang cukup tinggi serta mampu melibatkan partisipasi pendidik di dalamnya, disertai dukungan yang cukup besar dari sekolah, mulai dari pemberian insentif dan bantuan dana transportasi yang memadai bagi pendidik, penyediaan konsumsi, sampai dengan pemenuhan fasilitas dan sumber belajar yang dibutuhkan. Sebaliknya, di sekolah terkategori bukan unggulan, wadah kelompok kerja pendidik ini terkesan kurang menunjukkan kegairahan dan keaktifan pelaksanaan kegiatannya. Dukungan sekolah pun relatif rendah, meski pihak sekolah umumnya memberikan bantuan dana transportasi bagi pendidik-pendidiknya, tetapi jauh dari mencukupi dan tidak jarang pendidik harus mengeluarkan uang dari saku sendiri. Akibatnya, wadah ini kurang mencerminkan fungsi sebagaimana mestinya, sebagai forum pertukaran informasi antar pendidik dan mendiskusikan dan mencari pemecahan permasalahan/kendala secara bersama.

Berbagai pertanyaan dapat diidentifikasi dari gejala yang berlangsung di kedua kategori sekolah tersebut: apakah terdapat hubungan kausal dari segenap aspek yang berlangsung di kedua kategori sekolah, terutama dalam mempengaruhi kinerja pendidik? Jawaban yang akurat terhadap pertanyaan tentu baru dapat diperoleh apabila dilakukan penelitian yang bersifat menyeluruh, mendalam dan cermat untuk mengetahui hubungan tersebut. Namun tindakan itu tidak dapat dilakukan dalam penelitian ini, karena dihadapkan dengan keterbatasan tertentu. Oleh karenanya, penelitian ini hanya mengarahkan lingkup perhatiannya terhadap aspek budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dalam kaitannya dengan kinerja pendidik. Permasalahan penelitian yang dirumuskan: 1) Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pendidik? dan 2) Apakah terdapat

pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pendidik?

Studi ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan variabel independen yang diduga mempengaruhi variabel dependen kepuasan kerja. Selanjutnya, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja merupakan variabel independen yang diduga mempengaruhi variabel dependen kinerja pendidik.

### Kajian Teori

Pakar manajemen dan perilaku organisasi telah lama menyoroti arti penting dari kinerja sebagai penentu hasil/produksi dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja sering diartikan sebagai wujud perilaku dan hasil kerja yang dicapai anggota/staf/karyawan dari pekerjaannya. Robbins (1997) mengemukakan, bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dapat dirumuskan:

$$\text{Kinerja (P)} = f(A \times M \times O)$$

A= *Ability*, yaitu kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal;

O= *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu;

M= *Motivation* adalah kemauan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta disiplin guna mencapai Kinerja yang maksimal.

Senada dengan itu Sucipto (1997), mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh organisasi selama periode waktu tertentu, dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Locke dan Latham (1990) dengan teori penetapan sasaran (*goal setting theory*) menunjukkan bahwa banyak faktor

yang mempengaruhi kinerja, terutama faktor individual. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan, kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang individu.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan perilaku dan hasil kerja yang diwujudkan oleh seseorang terhadap pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sejalan dengan pendapat itu, secara konseptual yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah perilaku dan hasil kerja yang dicapai oleh personil sekolah dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan sekolah. Definisi operasional mengenai kinerja yang digunakan adalah perilaku dan hasil kerja yang dicapai oleh pendidik di sekolah yang diindikasikan melalui: 1) konsistensi kerja, 2) perilaku kerja, 3) hasil kerja, 4) kompetensi kerja, dan 5) ketuntasan kerja.

Kinerja pendidik merupakan perilaku kerja individual, namun tidak terlepas dari faktor pengaruh aspek lainnya. Salah satu aspek tersebut adalah tingkat kepuasan kerja terhadap tugas/pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2007), kepuasan kerja anggota organisasi merupakan perasaan positif tentang pekerjaannya sebagai hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan itu, sebaliknya orang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya. Vecchio (1995) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Greenberg & Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif dan negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan. Kirk Patrick & Levis (1995) mengatakan, bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri meliputi unsur-unsur sifat pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan teman sekerja, kompensasi yang diterima, kesempatan promosi, kualitas supervisi yang diterima dan kondisi pekerjaan. Menurut Right & Noe (1996), kepuasan kerja adalah sikap positif yang dimiliki oleh seseorang terhadap pekerjaannya, dalam kaitan ini orang tersebut menikmati pekerjaan itu sendiri karena kebutuhannya terpenuhi.

Hasil kajian sejumlah pihak memperlihatkan, umumnya kepuasan anggota terkait dengan apa yang diperolehnya dari organisasi. Perolehan yang memberikan lebih dari apa yang diharapkan akan membawa sikap kepuasan kerja anggota sehingga akan untuk terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya apabila perolehan itu lebih rendah dari yang diharapkan, akan membawa anggota melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga berakibat terhadap kinerja dan pencapaian hasil kerjanya. Sikap seseorang kerap kali dianggap sebagai faktor penentu utama dari perilaku organisasi karyawan/staf. Seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung mewujudkan perilaku responsif yang positif terhadap tentang organisasi, dan sebaliknya negatif apabila karyawan tidak atau kurang puas terhadap pekerjaannya.

Dari berbagai penelitian diperlihatkan, bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja personil dan produktivitas organisasi. Organisasi umumnya berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau *salary* merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga ketika organisasi merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, di antaranya adalah tantangan pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan.

Dalam penelitian ini, secara konseptual definisi kepuasan kerja yang digunakan adalah sikap pendidik terhadap pekerjaannya. Definisi operasional yang digunakan, kepuasan merupakan sikap pendidik terhadap pekerjaannya yang diindikasikan melalui: 1) tingkat pendapatan, 2) tantangan pekerjaan, 3) karier kerja, dan 4) lingkungan kerja.

Kepuasan kerja terbentuk dari persepsi terhadap obyek di luar diri, salah satunya adalah aspek budaya organisasi yang dihadapi oleh seseorang di tempat pekerjaannya. Pettigrew (1979) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai sistem makna yang diterima secara

terbuka dan kolektif yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Sathe (1983) mengartikan budaya organisasi adalah satu set asumsi yang dianggap penting - meski kadang tidak tertulis - yang dimaknai/*shared* oleh para anggota sebuah organisasi. Davis (1984) mengartikan budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi. Harris dan Ogbonna (dalam Wibowo, 2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai keyakinan, tata nilai, makna, dan asumsi-asumsi yang diperoleh dan digunakan suatu kolektif sosial untuk berinteraksi satu sama lain dan merespons lingkungan di sekitarnya.

Cushway & Lodge (1993) mendefinisikan budaya atau kultur organisasi sebagai sistem nilai organisasi yang mempengaruhi cara dan perilaku anggota organisasi. Dahl (2002) mengemukakan, budaya atau kultur organisasi adalah serangkaian nilai-nilai inti atau dasar, keyakinan, dan pengertian yang disebarkan oleh para anggota organisasi. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diperoleh sekelompok orang melalui proses belajar dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk mengatasi berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai penyamaan persepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaan dalam hubungan dengan persoalan organisasi.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh pakar di atas dapat ditarik simpulan, bahwa budaya organisasi merupakan nilai, keyakinan, aturan, dan lain sejenisnya yang menjadi acuan oleh anggotanya dalam mewujudkan perilaku dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini secara konseptual budaya organisasi diartikan sebagai nilai, keyakinan, aturan, dan lain-lainnya yang menjadi acuan pendidik dalam mewujudkan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Secara operasional budaya organisasi diartikan sebagai nilai, keyakinan, aturan, dan lain-lainnya yang menjadi acuan pendidik dalam mewujudkan perilaku untuk mencapai tujuan

sekolah, yang diindikasikan melalui: 1) visi bersama ke masa depan, 2) penguasaan ilmu pengetahuan, 3) aktivitas berorientasi prestasi, 4) penghargaan terhadap prestasi, 5) kesetaraan kedudukan, dan 5) hubungan kerja sama antarpendidik.

Aspek pengaruh lain yang mempengaruhi sikap dan perilaku kerja seseorang adalah kepemimpinan. Terry dan Sue (dalam Usman, 2006) mengemukakan, kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan. Yukl (dalam Usman, *ibid*) mencatat adanya sejumlah definisi mengenai pengertian pemimpin, yaitu merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*); pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu; pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi; peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi; proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan; sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran; dan sebagainya.

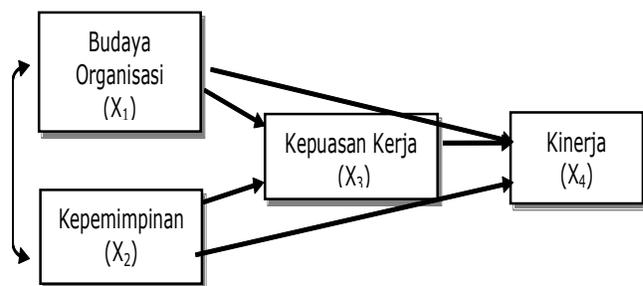
Toha (2008) mengemukakan, kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perseorangan maupun kelompok. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan ilmu dan seni dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Dari anekaragam pendapat tentang kepemimpinan itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan proses pengaruh sosial, yakni pengaruh yang dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan hubungan dalam

kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Atas dasar itu, definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian tentang kepemimpinan adalah sikap dan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Secara operasional, definisi kepemimpinan yang digunakan adalah perilaku Kepala Sekolah untuk mempengaruhi dan menggerakkan sikap perilaku kerja pendidik untuk mencapai tujuan sekolah dengan indikator: 1) pemilikan visi bersama, 2) kreativitas, 3) keberanian mengambil resiko, 4) tanggung jawab kerja, dan 5) interaksi sosial.

### Model Teoritik dan Hipotesis Penelitian

Model teoritik penelitian digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Jason A. Colquitt, et al, *Organizational Behavior: Improving performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill Company Inc., 2009.

Hipotesis dalam studi ini sebagai berikut: 1) Terdapat pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ); 2) Terdapat pengaruh kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ ); 3) Terdapat pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ); 4) Terdapat pengaruh kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ); dan 5) Terdapat pengaruh kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ).

### Metodologi

Penelitian yang dilaksanakan tahun 2009 ini menetapkan populasi penelitian adalah SMA Negeri di wilayah Provinsi DKI Jakarta berstatus plus, baik lingkup tingkat kotamadya, tingkat provinsi, maupun berstandar nasional/internasional. Dari 115 SMA Negeri yang ada, sebanyak 41 sekolah berstatus plus. Selanjutnya dalam penelitian ini sekolah berstatus plus tersebut dikategorikan sebagai sekolah unggulan, yang

kemudian diambil sampel sebanyak 10 (sepuluh) sekolah secara *acak (random)*.

Selanjutnya studi menetapkan keseluruhan pendidik di sekolah yang dikaji sebagai populasi penelitian. Penentuan sampel pendidik dilandasi dengan asumsi bahwa penyandang status pendidik ini menempati peran strategis sebagai ujung tombak penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sehingga keberhasilan maupun kekurangberhasilan pencapaian hasil pendidikan amat ditentukan oleh unsur pendidik dalam menjalankan tugas mengajarnya. Dari populasi penelitian pendidik di sekolah sampel, ditarik sampel responden melalui teknik *proporsional random sampling*. Proporsional mengacu pada pengertian penentuan jumlah sampel responden yang sama besar dari setiap sekolah, yakni 15 (lima belas) orang, sehingga secara keseluruhan berjumlah 150 orang pendidik. Pengambilan sampel reponden dari masing-masing sekolah dilakukan secara acak (*random*) dengan setiap individu pendidik memiliki peluang yang sama

Sebelum kuesioner dibagikan kepada responden, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap butir pertanyaan/ pernyataan mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan

menggunakan uji *korelasi product moment* dari Pearson dan rumus *Alpha Cronbach* yang diolah melalui bantuan program SPSS versi 16.0. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, sebagian besar butir pernyataan yang ada dinyatakan valid dan reliabel untuk diterapkan, sedangkan sebagian kecil lainnya dikeluarkan atau tidak digunakan dalam penelitian ini.

## Hasil Studi dan Pembahasan

### Uji Persyaratan Analisis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data yang diperoleh mengalami pengujian persyaratan untuk mengetahui normalitas dan linearitas dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Uji normalitas dilaksanakan dengan mengacu pada perbandingan rasio Skewness dan rasio Kurtosis, dan melihat nilai *sig (p)* dari Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk. Berdasarkan hasil pengujian disimpulkan, bahwa variabel yang diteliti memiliki distribusi data normal (Tabel 1).

Pengujian homogenitas dilakukan untuk mengetahui variansi antara kelompok data yang diuji, apakah memiliki variansi yang homogen atau heterogen. Berdasarkan hasil uji homogenitas diperoleh bahwa kelompok data yang diteliti memiliki variansi data homogen (Tabel 2).

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Rasio Skewness	Rasio Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Simpulan
Budaya Organisasi	-0,419 (berada pada -2 sampai dengan +2)	-1,055 (berada pada -2 sampai dengan +2)	Nilai sig = 0,063 > 0,05	Nilai sig = 0,313 > 0,05	Distribusi data normal
Kepeimpinan	-0,449 (berada pada -2 sampai dengan +2)	-1,109 (berada pada -2 sampai dengan +2)	Nilai sig = 0,075 > 0,05	Nilai sig = 0,223 > 0,05	Distribusi data normal
Kepuasan Kerja	-0,232 (berada pada -2 sampai dengan +2)	-1,441 (berada pada -2 sampai dengan +2)	Nilai sig = 0,080 > 0,05	Nilai sig = 0,084 > 0,05	Distribusi data normal
Kinerja	0,575 (berada pada -2 sampai dengan +2)	-1,017 (berada pada -2 sampai dengan +2)	Nilai sig = 0,078 > 0,05	Nilai sig = 0,264 > 0,05	Distribusi data normal

Tabel 2. Hasil Uji Homogenitas

No.	Uji Homogenitas	Hasil	Simpulan
1.	$X_1 \longrightarrow X_3$	Levene Statistic = 0,994 dan sig (p) = 0,478 > 0,05	Data homogen
2.	$X_1 \longrightarrow X_4$	Levene Statistic = 1,649 dan sig (p) = 0,080 > 0,05	Data homogen
3.	$X_2 \longrightarrow X_3$	Levene Statistic = 1,410 dan sig (p) = 0,119 > 0,05	Data homogen
4.	$X_2 \longrightarrow X_4$	Levene Statistic = 0,786 dan sig (p) = 0,752 > 0,05	Data homogen
5.	$X_3 \longrightarrow X_4$	Levene Statistic = 1,001 dan sig (p) = 0,460 > 0,05	Data homogen

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel	R-Square Linear	Simpulan
1	$X_1 \longrightarrow X_3$	0,204	Garis linear regresi menunjukkan arah dari kiri bawah ke kanan hubungan linear
2	$X_2 \longrightarrow X_3$	0,458	Garis linear regresi menunjukkan arah dari kiri bawah ke kanan hubungan linear
3	$X_1 \longrightarrow X_4$	0,234	Garis linear regresi menunjukkan arah dari kiri bawah ke kanan hubungan linear
4	$X_2 \longrightarrow X_4$	0,470	Garis linear regresi menunjukkan arah dari kiri bawah ke kanan hubungan linear
5	$X_3 \longrightarrow X_4$	0,631	Garis linear regresi menunjukkan arah dari kiri bawah ke kanan hubungan linear

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel bersifat linear atau tidak linear (*unlinear*). Dalam penelitian ini, hasil uji linear hubungan antar variabel (Tabel 3).

Pengujian model dilakukan dengan menggunakan bantuan program Lisrel 8.30 untuk mengetahui nilai Chi-Square, df, P-value, dan RMSEA. Dari hasil pengujian diperoleh, bahwa hasil uji Chi-Square = 0,00; df = 0; P-value = 1.00000; dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) = 0.000. Hasil ini mengindikasikan model *saturated* atau *perfect*. Model fit dengan data, sehingga jalur yang dibentuk (dimodifikasi) sudah memenuhi syarat-syarat kesesuaian model.

**Persamaan Struktur dan Besaran Pengaruh**

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 16.0 diperoleh nilai koefisien pengaruh (b) variabel dan pengujian koefisien jalur sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur

Jalur	Beta (β)	Sig
P <sub>X<sub>3</sub>X<sub>1</sub></sub>	0,254	0,000
P <sub>X<sub>3</sub>X<sub>2</sub></sub>	0,592	0,000
P <sub>X<sub>4</sub>X<sub>1</sub></sub>	0,148	0,005
P <sub>X<sub>4</sub>X<sub>2</sub></sub>	0,265	0,000
P <sub>X<sub>4</sub>X<sub>3</sub></sub>	0,548	0,000

**Persamaan Struktur**

Di dalam menghitung besaran pengaruh, dibagi ke dalam 2 (dua) persamaan struktur, yakni:

(1) Persamaan Struktur 1:

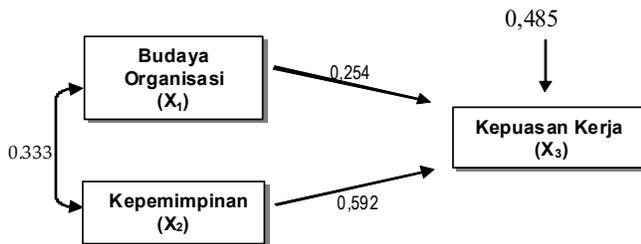
$$X_3 = P_{X_3X_1}X_1 + P_{X_3X_2}X_2 + \epsilon_1$$

Pada *output* Model Summary diketahui  $R^2 = 0,718^2 = 0,515$ . sehingga diperoleh Koefisien Residu =  $1 - 0,516 = 0,485$ .

Persamaan struktur 1 ditulis:

$$X_3 = 0,254 * X_1 + 0,592 * X_2 + 0,485$$

Diagram Jalur Struktur  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$ :



**Persamaan Struktur 2:**

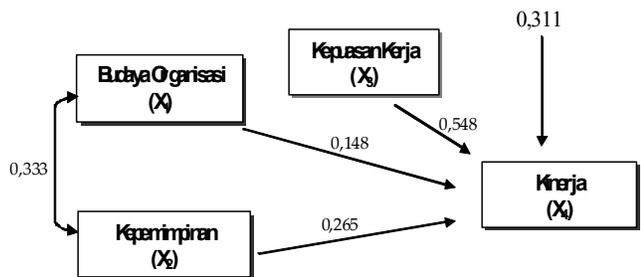
$$X_4 = P_{X_4 X_1} X_1 + P_{X_4 X_2} X_2 + P_{X_4 X_3} X_3 + \varepsilon_2$$

Pada *output* Model Summary diketahui  $R^2=0,830^2 =0,689$ , sehingga diperoleh Koefisien Residu = $1-0,689 =0,311$

Persamaan struktur 2 ditulis:

$$X_4 = 0,148 * X_1 + 0,265 * X_2 + 0,548 * X_3 + 0,311$$

Diagram Jalur Struktur  $X_1, X_2, X_3$  terhadap  $X_4$ :



**Besaran Pengaruh**

Lebih lanjut dapat diketahui besaran pengaruh antar variabel, sebagai berikut:

**1) Besaran pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ):  $P_{X_3 X_1} = 0,254$**

- a) Secara langsung sebesar:  $(0,254)^2 = 0,0645$ , artinya besarnya pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah 0,0645 atau 6,45 persen.
- b) Secara tidak langsung melalui Kepemimpinan sebesar:  $0,254 \times 0,333 \times 0,592 = 0,0501$ , artinya besarnya

pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepemimpinan adalah 0,0501 atau 5,01 persen.

- c) Besaran pengaruh total:  $0,0645 + 0,0501 = 0,1146$  atau 11,46 persen.

**2) Besaran pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ):  $P_{X_3 X_2} = 0,592$**

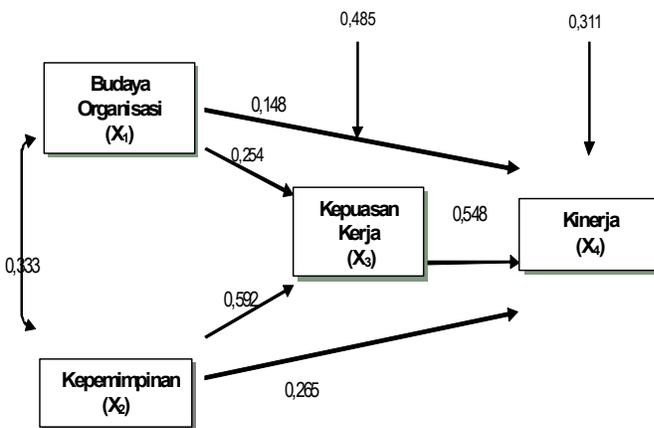
- a) Secara langsung sebesar:  $(0,592)^2 = 0,3505$  artinya besarnya pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah 0,3505 atau 35,05 persen.
- b) Secara tidak langsung melalui Budaya Orga-nisasi sebesar:  $0,592 \times 0,333 \times 0,254 = 0,0501$  artinya besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi adalah 0,0501 atau 5,01 persen.
- c) Besaran pengaruh total:  $0,3505 + 0,0501 = 0,4006$  atau 40,06 persen.

**3) Besaran pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ):  $\tilde{N}_{X_4 X_1} = 0,148$**

- a) Secara langsung sebesar:  $(0,148)^2 = 0,0219$ , artinya besarnya pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah 0,0219 atau 2,19 persen.
- b) Secara tidak langsung melalui Kepemimpinan sebesar:  $0,148 \times 0,333 \times 0,265 = 0,0131$ , artinya besarnya pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan adalah 0,0131 atau 1,31 persen.
- c) Secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebesar:  $0,148 \times 0,451 \times 0,548 = 0,0366$ , artinya besarnya pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja adalah 0,0366 atau 3,66 persen.
- d) Besarnya pengaruh total:  $0,0219 + 0,0131 + 0,0366 = 0,0716$  atau 7,16 persen.

**4) Besaran pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ ):  $P_{X_4 X_2} = 0,265$**

- a) Secara langsung sebesar:  $(0,265)^2 = 0,0702$ , artinya besarnya pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah 0,0702 atau 7,02 persen.
- b) Secara tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar:  $0,265 \times 0,333 \times 0,148 = 0,0131$ , artinya besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi adalah 0,0131 atau 1,31 persen.
- c) Secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebesar:  $0,265 \times 0,677 \times 0,548 = 0,0983$ , artinya besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja adalah 0,0983 atau 9,83 persen.
- d) Besaran pengaruh total:  $0,0702 + 0,0131 + 0,0983 = 0,1816$  atau 18,16 persen.



**5) Besaran pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja (X<sub>4</sub>):**  $P_{X_4 X_3} = 0,548$

Secara langsung sebesar:  $(0,548)^2 = 0,3003$ , artinya besaran pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja adalah 0,3003 atau 30,03 persen.

Tabel 5. Rangkuman Dekomposisi dari Koefisien Jalur Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total mengenai Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), dan Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja (X<sub>4</sub>)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal			Total	
	Lang-sung	Tidak Langsung melalui			
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	
X <sub>1</sub> terhadap X <sub>3</sub>	0,0645	-	0,0501	-	0,1146 (11,46%)
X <sub>2</sub> terhadap X <sub>3</sub>	0,3505	0,0501	-	-	0,4006 (40,06%)
X <sub>1</sub> terhadap X <sub>4</sub>	0,0219	-	0,0131	0,0366	0,0716 (7,16%)
X <sub>2</sub> terhadap X <sub>4</sub>	0,0702	0,0131	-	0,0983	0,1816 (18,16%)
X <sub>3</sub> terhadap X <sub>4</sub>	0,3003	-	-	-	0,3003 (30,03%)

**Pengujian Hipotesis**

Diagram pengaruh kausal dari variabel yang diteliti digambarkan sebagai berikut:

Diagram Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, ke X<sub>4</sub>

Keputusan hasil pengujian hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**1) Pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)**

H<sub>0</sub>:  $P_{X_3 X_1} = 0$ ; Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>).

H<sub>1</sub>:  $P_{X_3 X_1} > 0$ ; Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>).

Dalam tabel koefisien diperoleh nilai Sig 0,000. Dengan demikian nilai Sig lebih kecil 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>).

**2) Pengaruh Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)**

H<sub>0</sub>:  $P_{X_3 X_2} = 0$ ; Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>).

H<sub>1</sub>:  $P_{X_3 X_2} > 0$ ; Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>).

Dalam tabel koefisien diperoleh nilai Sig 0,000. Dengan demikian nilai Sig lebih kecil 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak. Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>).

**3) Pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (X<sub>4</sub>)**

H<sub>0</sub>:  $P_{X_4 X_1} = 0$ ; Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja (X<sub>4</sub>).

$H_1$ :  $P_{x_4x_1} > 0$ ; Budaya organisasi ( $X_1$ ) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Dalam tabel koefisien diperoleh nilai *Sig* 0,005. Dengan demikian nilai *Sig* lebih besar 0,05 (0,093 > 0,05), sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Budaya organisasi ( $X_1$ ) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

**4) Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ )**

$H_0$ :  $P_{x_4x_2} = 0$ ; Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

$H_1$ :  $P_{x_4x_2} > 0$ ; Kepemimpinan ( $X_2$ ) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Dalam tabel koefisien diperoleh nilai *Sig* 0,000. Dengan demikian nilai *Sig* lebih besar 0,05 (0,000 > 0,05), sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

**5) Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $X_4$ )**

$H_0$ :  $P_{x_4x_3} = 0$ ; Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

$H_1$  :  $P_{x_4x_3} > 0$ ; Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

Dalam tabel koefisien diperoleh nilai *Sig* 0,000. Dengan demikian nilai *Sig* lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $X_4$ ).

**Pembahasan Temuan**

Temuan penelitian ini memperlihatkan, bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan di sekolah unggulan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pendidik. Keduanya dapat dipersepsi dan ditanggapi secara positif, dalam arti diterima oleh pendidik, yang lebih lanjut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi sikap kepuasan kerja pendidik di sekolah yang bersangkutan. Kepuasan kerja itu tidak melulu didasarkan atas tingkat penghasilan dari sekolah yang dinilai telah memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, tetapi juga yang terpenting adalah sifat pekerjaan yang menantang, adanya kejelasan peningkatan karier kerja, dan dukungan kolega/rekan sejawat.

Budaya organisasi memang didukung oleh pendidik-pendidik di sekolah unggulan, namun akan kurang bermakna apabila tidak diimbangi dengan kepemimpinan Kepala Sekolah untuk mewujudkannya. Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki peran dan fungsi strategis dalam mewujudkan budaya organisasi. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah teramat penting dalam menyebarkan dan menanamkan nilai budaya tersebut kepada personil sekolah, khususnya pendidik. Hal ini selaras dengan pendapat Susanto (2008), "Membentuk dan mengembangkan nilai-nilai budaya menjadi tugas penting yang perlu dilakukan oleh seorang manajer. Pengintroduksian dan pengkomunikasian nilai budaya oleh seorang pemimpin akan memberikan pemahaman mengenai arah bersama bagi segenap personil dalam mencapai tujuan organisasinya".

Budaya organisasi dan kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh signifikan pula terhadap kinerja pendidik. Namun, besaran pengaruh langsung kedua terhadap kinerja pendidik menunjukkan angka persentase yang relatif kecil, tetapi sebaliknya dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja yang menunjukkan angka persentase yang relatif besar. Eksplisit, kinerja pendidik dipengaruhi oleh

Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan $H_0$	Simpulan
1.	Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	$H_0 : P_{x_3x_1} = 0$ $H_1 : P_{x_3x_1} > 0$	<i>Sig</i> = 0,000 < 0,05; $H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh signifikan
2.	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	$H_0 : P_{x_3x_2} = 0$ $H_1 : P_{x_3x_2} > 0$	<i>Sig</i> = 0,000 < 0,05; $H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh signifikan
3.	Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja	$H_0 : P_{x_4x_1} = 0$ $H_1 : P_{x_4x_1} > 0$	<i>Sig</i> = 0,000 < 0,05; $H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh signifikan
4.	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja	$H_0 : P_{x_4x_2} = 0$ $H_1 : P_{x_4x_2} > 0$	<i>Sig</i> = 0,005 < 0,05; $H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh signifikan
5.	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja	$H_0 : P_{x_4x_3} = 0$ $H_1 : P_{x_4x_3} > 0$	<i>Sig</i> = 0,000 < 0,05; $H_0$ ditolak	Memiliki pengaruh signifikan

kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja amat tergantung dari lingkungan budaya organisasi dan kepemimpinan di sekolah. Oleh karenanya, pembicaraan mengenai kinerja pendidik erat kaitannya dengan pembentukan sikap kepuasan kerja pendidik terhadap pekerjaannya, dan kepuasan antara lain dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinan.

## **Simpulan dan Saran**

### **Simpulan**

Hasil penelitian di sejumlah sekolah unggulan di wilayah Provinsi DKI Jakarta membuktikan, bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan di sekolah unggulan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pendidik/guru. Lebih lanjut, kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja yang diwujudkan oleh pendidik/guru. Hal ini memperlihatkan, bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja merupakan variabel penting di dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menentukan kinerja pendidik/guru.

### **Saran**

Sejumlah saran ditujukan kepada pemerintah dan pemerintah daerah (provinsi dan kabupaten/kota) terkait dengan hasil penelitian ini. Perlu mensosialisasikan kepada segenap personil sekolah, terutama pendidik, mengenai nilai budaya yang antisipatif, adaptif, responsif, dan selaras dengan jiwa dan semangat perubahan, melalui bentuk

pelatihan, penataran, simulasi, dan lain-lainnya. Selain itu, perlu melengkapi fasilitas dan sumber belajar yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan pembelajaran, termasuk penyediaan fasilitas ICT. Penerapan budaya organisasi yang antisipatif, adaptif, dan responsif amat tergantung dari kelengkapan fasilitas dan sumber belajar pendukung di sekolah, khususnya sekolah-sekolah yang berlokasi jauh dari pusat kota dan menghadapi kesulitan tersendiri dalam memperoleh sumber belajar yang dibutuhkan.

Pemerintah dan pemerintah daerah pun perlu memberikan pelatihan/penataran guna meningkatkan pemahaman, penguasaan, dan kemampuan Kepala Sekolah (khususnya untuk sekolah bukan unggulan atau tergolong kurang baik) mengenai perilaku kepemimpinan yang dapat mendorong kemajuan dan perubahan sekolah; memberikan dukungan terhadap aktivitas kelompok kerja pendidik di sekolah dan tingkat kabupaten/kota, terutama bantuan dana yang memadai untuk menunjang segenap kegiatan di kelompok kerja pendidik tersebut, termasuk dana transportasi, pemenuhan kebutuhan fasilitas belajar, sumber belajar; dan lain-lainnya; dan memberikan bantuan dana pendidikan terhadap pendidik yang belum mencapai kualifikasi S-1/D-IV, terutama bagi pendidik yang bertugas di sekolah bukan unggulan/gurem dan berdomisili jauh dari lokasi perpustakaan tinggi penghasil tenaga pendidik (LPTK).

## **Pustaka Acuan**

- Cushway, B. D. Lodge. 1993. *Perilaku dan Desain Organisasi*, Jakarta: Alex Media Komputindo
- Dahl, Robert L. 2002. *Manajemen*, Jakarta: Gramedia.
- Davis, Keith. 1984. *Human Behavior at Work Organization Behavior*, New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall.
- Locke & Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Kinerja*, New Jersey: Prentice Hall.
- Mathis L., Robert & John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*, Jakarta: Salemba Empat.
- KirkPatrick. Thomas O. & Chad T. Levis. 1995. *Effective Supervision*, New York: The Bryden Press.
- Pettigrew, Andrew. 1979. *On Studying Organizational Culture: Administrative Science Quarterly*.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge, 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 1997. *Essentials of Organization Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.,

- Robert, Mathis L., John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*, Jakarta: Salemba Empat.
- Right Patrick M. & Raymond A. Noe. 1996. *Management of Organization*, (Chicago: Irwin.
- Sathe, Vijay, 1983. *Implications of Corporate Culture: A Manager Guide's to Action*, Organizational Dynamics.
- Schein, Edward H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransico: Jossey-Bass publishers,
- Soecipto, Budi, W., *Mengukur Kinerja Bisnis: Balanced Scorecard*, 1997, (<http://www.duniaesai.com/ekonomi/Eko32.htm>)
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Usman, Husaini 2006. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Vecchio, Robert P. 1995. *Organizational Behavior*, Florida: The Dryden Press.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 2007. Raja Grafindo Persada.