PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KEPALA SMK DI MEDAN

Dr. Benyamin Situmorang, M.Pd.
benyaminsitumorang@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh:(1) budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (2) kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan (3) budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menegah Kejuruan (SMK) di Medan dengan melibatkan 105 orang kepala SMK sebagai responden yang diambil secara random dan ditetapkan berdasarkan tabel *Isaac dan Michael.* Data penelitian dijaring dengan menggunakan kuesioner pilihan berganda model skala Likert, setelah terlebih dahulu diuji coba, yaitu untuk menguji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi, namun sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis, yang mencakup: uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnof Test*; dan uji kelinieran regresi dengan menggunakan statistik F test.

Hasil penelitian menunjukkan (1) budaya organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, (2) kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, (3) budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Jika dilihat besar sumbangannya, maka budaya organisasi lebih besar perannya dari kepemimpinan untuk mempengaruhi kepuasan kerja kepala SMK di Medan.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kepala sekolah

PENDAHULUAN

Kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan mempunyai tugas yang mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi, dan (3) kewirausahaan (Surya Dharma, 2008). Sedangkan Wenrich dan Wenrich (1974) menjelaskan: "*The administrator of vocational and technical education programs should be both a leader and a manager*. Jadi, kepala SMK sebagai pemimpin dan manajer harus mampu melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mewujudkan sekolah efektif. Untuk itu, telah dilakukan berbagai upaya yang dapat meningkatkan kinerja kepala SMK melalui pendidikan dan pelatihan manajemen dan kepemimpinan serta pemberian tunjangan profesi agar kualitas pendidikan semakin baik. Untuk dapat melakukan kinerja yang ideal, kepala sekolah menengah kejuruan harus memiliki sejumlah kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugasnya. Selain itu, dilakukan pendidikan dan pelatihan

manajemen dan kepemimpinan, penataran, Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) beserta pemberian tunjangan profesinya, dibentuk Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), dan Musyawarah Kepala Sekolah (MKS) yang diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

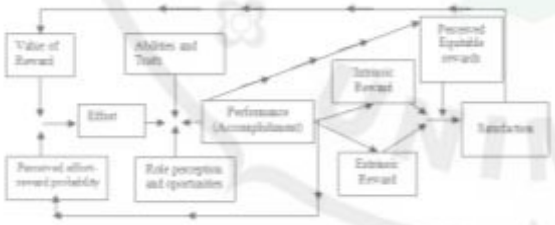
Jadi, upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah tersebut di atas, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK, dan pemberian tunjangan profesi diharapkan dapat menjadikan kepala SMK memiliki kinerja yang baik, budaya organisasi yang kuat, kepemimpinan yang baik, dan kepuasan kerja tinggi. Dengan demikian, kepala SMK dapat meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya, sehingga menghasilkan lulusan yang diterima bekerja di industri/perusahaan sebagai tenaga kerja terampil tingkat menengah atau melanjut ke perguruan tinggi karena memiliki karakter yang baik, cerdas, kreatif, inovatif, dan bernaluri kewirausahaan. Namun kenyataannya, pada tahun ajaran 2006/2007 lulusan SMK negeri di Medan hanya 23% yang bekerja di dunia usaha dan industri, yang mana salah satu faktor penyebab rendahnya daya serap lulusan SMK tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah (Simanjuntak, 2009). Pakpahan (2009) dalam penelitiannya melaporkan hasil monitoring dan evaluasi yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Provinsi DKI Jakarta terhadap kinerja 60 kepala SMK negeri menunjukkan bahwa tidak ada satu orangpun yang memiliki nilai kinerja memuaskan, bahkan Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70% dari 250.000 kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten. Demikian juga hasil penelitian Situmorang (2012) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja kepala SMK di Medan termasuk dalam kategori cukup.

Berdasarkan hasil analisis terhadap penelitian yang dilakukan Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009) tersebut ditemukan bahwa secara empiris terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa berbagai variabel ditemukan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga dalam melakukan penelitian tentang kepuasan kerja mendapatkan peluang untuk menemukan variabel lain sebagai alternatif pemecahan masalah dari fenomena permasalahan kepuasan kerja, maka variabel yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) *budaya organisasi;* (2) struktur organisasi; (3) gaya dan perilaku kepemimpinan; *(4) kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan;* (5) tim: proses; (6) tim: karakteristik; (7) nilai-nilai budaya dan kepribadian; dan (8) kemampuan.

Kepuasan kerja pada hakekatnya merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Edy Sutrisno, 2009) Kepuasan kerja menggambarkan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Selanjutnya

Robbins dan Judge (2009) mengatakan *"job require interacting with cowokers and bosses, following organizational rules and policies, meeting performance standards, living with working conditions that are often less than ideal, and the job like".* Pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja, tetapi lebih luas lagi, misalnya membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal, dan semacamnya.

Porter mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi individu terhadap kesesuaian *intrinsic reward* dan e*xtrinsic reward,* sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1 berikut (Mullins, 2005):



Gambar 1. The Porter and Lawler Satisfaction Model (Mullins, 2005)

Intrinsic reward bersumber dari dalam diri sendiri, sedangkan e*xtrinsic reward* bersumber dari penghasilan, kondisi kerja dan supervisi. Menurut Porter *intrinsic reward* tersebut tidak berhubungan langsung dengan kinerja karena sangat tergantung pada karakteristik pekerjaan yang menjadi tugas individu. Hasil persepsi ini menjadi *reward value* yang memberi pengaruh terhadap usaha (*effort*) individu dalam mewujudkan kinerjanya.

Kepuasan kerja bergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik, dan bagaimana pemegang pekerjaan memandang hasil tersebut (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2007). Hasil ini memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing orang, bagi sebahagian orang, pekerjaan yang menantang dan bertanggung jawab mungkin memiliki nilai netral atau bahkan negatif karena tergantung dari pendidikan dan pengalaman mereka di masa lalu yang berkenaan dengan pekerjaan yang menyediakan hasil intrinsik. Sedangkan bagi orang lain, hasil pekerjaan semacam itu mungkin memiliki nilai positif yang tinggi. Kepentingan yang diberikan setiap orang terhadap hasil pekerjaannya adalah berbeda-beda. Perbedaan individu juga didapati pada keadilan yang dipersepsikan dari hal yang dipertimbangkan pekerja sebagai penghargaan yang adil (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2007). Jika hasil pekerjaan dipersepsikan sebagai tidak adil bila dibandingkan dengan hasil pekerjaan lainnya dalam pekerjaan yang serupa serta memerlukan usaha yang serupa, maka pekerja akan mengalami ketidakpuasan dan mencari cara untuk mengembalikan keadilan, mungkin dengan mencari penghargaan yang lebih besar atau mungkin dengan mengurangi usaha.

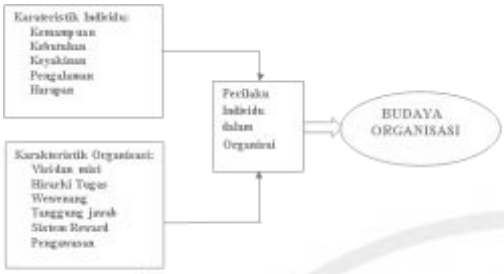
Robbins dan Judge (2009) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kerja itu sendiri sebesar 70 persen, pengawasan kerja 65 persen, bayaran 58 persen, dan promosi jabatan 20 persen. Selanjutnya

Newstrom (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghasilan yang diterima individu, supervisi, profil pekerjaan, sejawat dan kondisi pekerjaan.

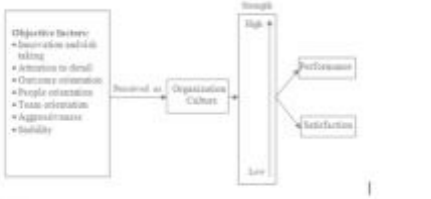
Kepala sekolah menengah kejuruan sebagai pembangkit minat *(motivator)* mampu memelihara keharmonisan dalam bekerja, memahami permasalahan bawahan, memberikan penghargaan, dan memberikan kepuasan. Kemampuan dalam memelihara hubungan antar pribadi digunakan untuk memahami kebutuhan atau kesulitan bawahan dalam melaksanakan tugas, sehingga apabila kebutuhan terpenuhi maka bawahan akan termotivasi untuk menjalankan tugas dengan baik, dan hal ini merupakan kepuasan juga bagi kepala sekolah. Berdasarkan uraian teori-teori di atas dapat disintesiskan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah menengah kejuruan dalam penelitian ini adalah pernyataan tercapainya suatu harapan ataupun sikap terhadap pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik pendidikan kejuruan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pelaksanaan pekerjaan, yang didefinisikan dengan indikator imbalan kerja, pengharapan atas pekerjaan, peningkatan karier, dukungan teman kerja, dan pengawasan.

Budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, aturan main yang harus dipelajari jika ingin sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, filosofi yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya. Sehubungan dengan nilai-nilai ini (Owen, 1991). Sedangkan Bambang, dkk. (2009) menyatakan bahwa nilai perilaku yang ditunjukkan oleh individu sangat dipengaruhi oleh nillai-nilai yang dianut oleh individu tersebut, serta nilai-nilai yang berlaku dan berkembang dalam organisasi yang kemudian menjadi suatu kebiasaan yang berakumulasi menjadi budaya yang akan dianut oleh organisasi tersebut. Adakalanya nilai perilaku ini dituangkan ke dalam berbagai ketentuan atau aturan yang harus dipatuhi oleh setiap anggota organisasi.

Selanjutnya Wagner dan Hollenbeck (2010) menyatakan: *"An organization's culture is therefore an informal, shared way of perceiving life and membership in the organization that binds members together and influences what they think about themselves and their work".* Budaya organisasi merupakan suatu cara informal, yang diamati dalam organisasi yang bersifat mengikat kebersamaan anggota dan mempengaruhi yang mereka pikirkan tentang diri dan pekerjaannya. Walaupun sifatnya tidak formal namun apa yang mereka pikirkan bersama-sama tentang pekerjaan ataupun tentang dirinya, dapat dimaknai dan mengikat



Gambar 2. Pembentukan Nilai Budaya Organisasi (Bambang, dkk. 2009)



Gambar 2. How Organizational Cultures Have an Impact on Employee Performance and Satisfaction (Robbins dan Judge, 2009)

mereka dalam suatu kebersamaan dalam organisasi tersebut.

Robbins dan Judge (2009) mengindentifikasi ada 10 (sepuluh) karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu: 1). Inisiatif individual, 2). Toleransi terhadap tindakan beresiko, 3). Arah, 4). Integrasi 5). Dukungan dari manajemen, 6). Kontrol, 7). Identitas, 8). Sistem Imbalan, 9). Toleransi terhadap konflik, 10). Pola-pola komunikasi. Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku, misalnya dukungan dari manajemen merupakan ukuran mengenai perilaku kepemimpinan.

Bagaimana budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan, ditunjukkan Robbins dan Judge (2009) pada gambar 2 berikut ini.

Pada gambar 2 tersebut ditunjukkan bahwa para anggota organisasi membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi tersebut berdasarkan faktor-faktor seperti toleransi atas resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya keseluruhan persepsi subjektif ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu.

Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan anggota organisasi dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesiskan bahwa budaya organisasi kepala sekolah menengah kejuruan adalah seperangkat nilai-nilai, norma sebagai ciri khas pendidikan kejuruan, asumsi, kepercayaan, prinsip-prinsip, karakteristik pendidikan kejuruan, dan kebiasaan atau peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi yang mengatur dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya dalam upaya melakukan suatu pekerjaan dalam memecahkan masalah, yang didefinisikan oleh indikator-indikator yang meliputi: inovasi pendidikan kejuruan dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi lapangan pekerjaan, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.

Kepemimpinan sering dianggap sama dengan manajemen, bahkan ada pula yang beranggapan kepemimpinan sama dengan manajer. Kadangkala kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan (Miftah Thoha, 2007). Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai

"...the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals". Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sumber dari pengaruh ini dapat bersifat formal, seperti yang ditunjukkan oleh kepemilikan peringkat manajerial dalam organisasi. Menurut Stoner (1992), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Sedangkan Sopiah (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Pendapat senada dikemukakan Slocum dan Hellriegel (2009), menyatakan kepemimpinan sebagai proses pengembangan ide dan visi, hidup dengan nilai-nilai yang mendukung ide-ide dan visi tersebut, mempengaruhi orang lain untuk merangkul mereka dalam perilaku mereka sendiri, dan mengambil keputusan yang sulit mengenai sumber daya manusia dan lainnya. Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya

Adapun ciri-ciri yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif meliputi: hasrat, keinginan memimpin, kejujuran dan itegritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (Karin Klenke, 2002).

Seorang yang ingin mencapai tujuannya dengan efektif, maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut (Edy Sutrisno, 2009). Wewenang ini disebut sebagai wewenang kepemimpinan, yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Ada wewenang yang berasal dari atasan, yang dimiliki pimpinan berdasarkan pengangkatannya sebagai pemimpin. Sedangkan wewenang lainnya yaitu berdasarkan teori penerimaan, yaitu pimpinan yang dipilih oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Pada umumnya para bawahan akan menghargai wewenang itu, sebab mereka punya respek pribadi untuk menghargai orang tersebut.

Penelitian yang dilakukan Filley, House, dan Kerr menyimpulkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja (Miftah Thoha, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa pengikut-pengikut dapat mempengaruhi pimpinannya, demikian pula para pemimpin dapat mempengaruhi pengikut-pengikut atau para bawahnya. Senada dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Greene juga menyimpulkan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung

menekankan pada struktur pengambilan inisiatif, tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (Miftah Thoha, 2007). Selanjutnya hasil survei Gallup yang terbaru yang dikutip oleh Luthans (2006) mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan percaya bahwa pemimpinlah – bukan organisasi – yang mengarahkan budaya dan menciptakan situasi yang dapat membuat karyawan bahagia dan berhasil. Keberhasilan kepemimpinan sebagian ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk mengembangkan budaya organisasinya (Wirawan, 2007). Bahkan budaya nasional dapat mempengaruhi kepemimpinan karena mempengaruhi cara bawahannya merespon (Kennedy, 2002). Hasil penelitian Darwito (2008) menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi dan kuat gaya kepemimpinan membentuk karakter pimpinan (atasan) maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dengan demikian, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan baginya.

Kepemimpinan yang efektif tidak dapat tercapai tanpa inisiatif dan kerja sama anggota organisasi. Pemimpin membutuhkan sentuhan, empati, dan perlu berada di tengah-tengah bawahannya. Seorang pemimpin seharusnya menjadi bagian dari ”apa yang terjadi,” bukan tepisah dari ”apa yang terjadi”. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin itu bekerja tidak sendirian, dia mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas, dan beraneka macamnya, dan masing-masing pemimpin mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang dimainkan pada hakekatnya tidak ada perbedaan. Menurut Adizes ada empat peranan yang harus dilakukan pemimpin atau manajer agar organisasi yang dipimpinnya bisa berjalan efektif, yakni: memproduksi, melaksanakan, melakukan informasi, dan memadukan (Miftah Thoha, 2007). Peranan tersebut pada umumnya telah menjadi peranan yang lazim dilakukan oleh pimpinan organisasi.

Kepala sekolah menengah kejuruan merupakan jabatan strategis di sekolah sehingga pengelolaan pendidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi sampai pada imbal jasa merupakan garapan penting bagi kepala sekolah. Kepala sekolah menengah kejuruan sebagai pemimpin, harus memiliki pengetahuan organisasi dalam melaksanakan tugas manajerial. Sebagai manajer harus mampu menyusun program sekolah baik jangka pendek berupa Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), program jangka menengah maupun program jangka panjang.

Berdasarkan uraian teori-teori di atas dapat disintesiskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menengah kejuruan adalah kemampuan menanamkan keyakinan, memberdayakan siswa, guru, pegawai, teknisi laboratorium/workshop dengan

penuh perhatian dan pengarahan untuk memperoleh dukungan dari mereka untuk mencapai visi dan misi yang didefinisikan dengan indikator-indikator melaksanakan visi dan misi sesuai dengan karakteristik pendidikan kejuruan, pemberdayaan bawahan, pembimbingan dan pengarahan, pengelolaan administrasi, perbaikan dan pengembangan lembaga.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan mengkaji: (1) apakah budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja (2) apakah kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja, dan (3) budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

METODE

Populasi penelitian ini seluruh kepala SMK di Kota Medan yang berjumlah 152 orang yang terdiri atas 12 orang kepala SMK Negeri dan 140 orang kepala SMK Swasta. Penentuan sampel berpedoman pada tabel *Isaac dan Michael* sebanyak 105 orang dengan cara *proportional random sampling.*

Data budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, dijaring dengan menggunakan kuesioner pilihan berganda model skala Likert; setelah terlebih dahulu diuji coba, yaitu untuk menguji validitas dengan korelasi *Product Moment* dan untuk menguji reliabilitasnya dengan formula *Alpha dari Cronbach.*

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis regresi dengan taraf signifikansi 5 %, namun sebelum data dianalisis, maka terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis mencakup: uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnof Test*; dan uji kelinieran regresi dengan menggunakan statistik F test.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi data yang akan disajikan merupakan hasil jawaban-jawaban responden atas angket yang disebarkan kepada Kepala SMK sebagai sampel penelitian. Jumlah angket yang disebarkan sebanyak 105 set sesuai dengan jumlah sampel penelitian. Deskripsi data setiap variabel penelitian disajikan dalam rangkuman pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Deskripsi Data Setiap Variabel Penelitian

		X_1	X_2	Y
N	Valid	105	105	105
	Missing	0	0	0
Mean		96.0762	122.0190	95.4476
Median		97.0000	123.0000	95.0000
Mode		107.00	123.00	95.00
Std. Deviation		16.55451	12.96666	9.59465
Variance		274.052	168.134	92.057
Range		73.00	69.00	60.00
Minimum		53.00	76.00	74.00
Maximum		126.00	145.00	134.00
Sum		10088.00	12812.00	10022.00

Keterangan: X_1 = budaya organisasi
X_2 = kepemimpinan
Y = Kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat disimpulkan bahwa: (1) Rerata skor budaya organisasi sebesar 96.07, karena 67.62 % termasuk dalam kategori cukup, sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi Kepala SMK di Medan cenderung dalam kategori cukup; (2) Rerata skor kepemimpinan sebesar 122.02 serta simpangan bakunya adalah 12.96, karena 63.81% termasuk dalam kategori tinggi, sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala SMK di Medan cenderung dalam kategori tinggi; dan

(3) Rerata skor kepuasan kerja sebesar 95.45, karena 89.52 % termasuk dalam kategori cukup, sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja Kepala SMK di Medan cenderung dalam kategori cukup.

Selanjutnya hasil perhitungan uji normalitas dengan *Kolmogorov-Simirnov Test* mmenunjukkan bahwa keseluruhan data tidak menyimpang dari distribusi normal, berarti asumsi normalitas telah dipenuhi. Sedangkan hasil perhitungan uji linieritas dan uji keberartian menunjukkan bahwa bentuk hubungan variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier sehingga asumsi linieritas telah terpenuhi.

Komputasi statistik analisis regresi antara variabel bebas dengan variabel terikat disajikan pada tabel-tabel berikut.

Tabel 2. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi X_1 dengan Y

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1564.412	1	1564.412	20.113	.000[a]
	Residual	8009.550	103	77.763		
	Total	9573.962	104			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X_1 $r_{1y} = 0.404$

Tabel 3. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi X_2 dengan Y

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1505.092	1	1505.092	19.213	.000[a]
	Residual	8068.870	103	78.339		
	Total	9573.962	104			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X_2 $r_{2y} = 0.396$

Tabel 4. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi Ganda antara X_1 dan X_2 dengan Y

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2020.839	2	1010.420	13.648	.000[a]
	Residual	7553.123	102	74.052		
	Total	9573.962	104			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X_2, X_1 $R = 0.459$

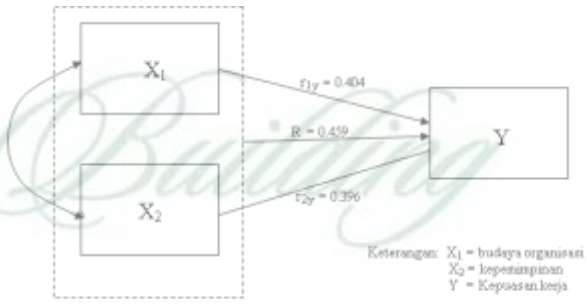
Berdasarkan Tabel 2, 3 dan 4 dapat disimpulkan sebagai berikut:

(1)Budaya organisasi (X_1) berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK (Y). Koefisien determinasinya $r^2 = 0.163$, artinya kepuasan kerja kepala SMK (Y), 16.3 % ditentukan oleh budaya organisasi (X_1), melalui persamaan regresi $Y = 0.234\ X_1 + 72.94$.

(2)Kepemimpinan (X_2) berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK (Y). Koefisien determinasinya $r^2 = 0.157$, artinya kepuasan kerja kepala SMK (Y), 15.7 % ditentukan oleh Kepemimpinan (X_2), melalui persamaan regresi $Y = 0.293\ X_2 + 59.65$.

(3)Budaya organisasi (X_1) dan kepemimpinan (X_2 secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK (Y). Koefisien determinasinya $R^2 = 0.211$, artinya kepuasan kerja kepala SMK (Y), 21.1 % ditentukan oleh budaya organisasi (X_1) dan kepemimpinan (X_2 melalui persamaan regresi $Y = 0.157\ X_1 + 0.189\ X_2 + 57.26$.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 3 paradigna berikut ini yang memperlihatkan besarnya hubungan masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat.



Gambar 3. Paradigma Penelitian

Pembahasan

Berdasarkan deskripsi data dan kesimpulan di atas, dilakukan pembahasan sebagai berikut:

1. Temuan penelitian *pertama* menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK. Temuan penelitian ini mendukung model Kerangka Kerja Studi Kepuasan Kerja dari Mullins (2005) yang menjelaskan bahwa faktor budaya secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, serta model Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan dari Robbins dan Judge (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kepuasan. Bila setiap anggota organisasi menyadari bahwa nilai-nilai budaya organisasi mampu diimplementasikan dalam pekerjaannya, maka akan menimbulkan kegairahan dan semangat bagi pimpinan untuk dapat melaksanakan setiap pekerjaannya dengan baik serta memberikan pelayanan yang bermutu kepada pelanggannya. Hal inilah yang menimbulkan kepuasan bagi pimpinan, karena mereka dapat berbuat yang terbaik demi pencapaian tujuan organisasi.
2. Temuan penelitian *kedua* menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK. Temuan penelitian ini mendukung pendapat Colquit, Lepine, dan Wesson (2009) yang terkenal dengan*"Integrative Model of Organizational Behavior"*nya menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pimpinan harus dapat memberikan pengaruh yang dapat diterima semua bawahannya agar bawahannya dapat berbuat dan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang sesuai dengan tuntutan organisasi.
3. Temuan penelitian *ketiga* menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK. Temuan penelitian ini mendukung pendapat Colquit, Lepine, dan Wesson (2009: 8) yang terkenal dengan*"Integrative Model of Organizational Behavior"*nya menjelaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Dan juga temuan penelitian ini mendukung penelitian Ambarita (2010) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang berhasil jika berorientasi pada bawahan dalam hal ini pemimpin sangat mempercayai bawahannya, misalnya dalam setiap persoalan selalu mengandalkan ide-ide dan pendapat-pendapat bawahannya.

KESIMPULAN

Pertama, budaya organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK. *Kedua*, kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK. *Ketiga*, budaya organisasi dan kepemimpinan secara

bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK.

IMPLIKASI

Sehubungan dengan temuan penelitian yang menunjukkan budaya organisasi dan kepemimpinan secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMK. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan bila budaya organisasi diperkuat dan kepemimpinan diperbaiki.

Peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan sosialisasi dan penerapan aspek-aspek inisiatif dalam pengambilan keputusan, memahami nilai-nilai bersama secara mendalam, komunikasi terhadap atasan dan bawahan, melakukan pengendalian, memberikan penghargaan, meminta pengarahan dari atasan dan dukungan dari bawahan.

Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan meningkatkan aspek-aspek pelaksanaan visi dan misi, memberdayakan guru dan pegawai, pembimbingan dan pengarahan, pengelolaan administrasi, perbaikan dan pengembangan. Karena kepemimpinan kepala SMK termasuk kategori tinggi, maka kepemimpinan yang sedang berlangsung perlu dipertahankan serta diupayakan peningkatannya dengan menggali pengetahuan tentang kepemimpinan, pelatihan kepemimpinan, *workshop* yang relevan secara intensif.

SARAN

Kepala sekolah perlu mengevaluasi diri tentang budaya organisasi yang diterapkan, kepemimpinan yang dilaksanakan, dan kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil evaluasi diri ini hendaknya dibahas bersama dengan kepala sekolah lainnya dalam forum MKKS ataupun dengan para guru melalui diskusi-diskusi informal.

Hendaknya pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menghargai prestasi maupun hasil-hasil karya kepala sekolah, sehingga termotivasi untuk berbuat yang lebih baik agar meningkatkan kepuasan kerjanya. Menyelenggarakan seminar-seminar yang berkaitan dengan tugas ke-kepala sekolahan secara intensif, seminar hasil-hasil penelitian tindakan sekolah, pameran karya nyata kepala sekolah, guru, dan siswa secara rutin, serta mengaktifkan penerapan MBS di sekolah.

Mengingat beberapa keterbatasan penelitian ini, disarankan bagi para peneliti untuk mengadakan penelitian lanjutan untuk menemukan hasil pembuktian bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar budaya organisasi dan kepemimpinan, dengan mengatasi keterbatasan tersebut, dan cakupan populasi yang lebih besar, sehingga memungkinkan membandingkan antara SMK Negeri dan SMK Swasta.

DAFTAR PUSTAKA

Ambarita, Biner (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Personalia, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap

Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan. *Disertasi.* Program Pasca Sarjana UNIVERSITAS NEGERI MEDAN.

Bambang, dkk. (2009). *Etika Organisasi Pemerintah.* Jakarta: Pusat Pendidikan Pelatihan.

Colquitt, Jason A.; Jeffery A. LePine; dan Michael J. Wesson (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace.* New York: The McGraw-Hill Com., Inc.

Darwito (2008). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis.* Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dharma, Surya (2008). *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah.* Jakarta: Ditjen PMT Kemendiknas.

Edy Sutrisno (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Penerbit Kencana.

Ivancevich, John M.; Robert Konopaske dan Michael T. Matteson (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisas,*.terj. Gina Gania. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Karin Klenke (2002), "Cinderella Stories of Women Leaders: Connecting Leadership Contexts and Competencies," *Jurnal of Leadership and Organization Studies* 9, (2), 18-28.

Kennedy, Jeffrey C. (2002), "Leadership in Malaysia: Traditional Values, Iternational Outlook", *Academy of Management Executive,* August, 15-17.

Luthans, Fred (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi 10,* terj. Vivin Andhika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Miftah Thoha (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada.

Mullins, Lauriel J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Edinburg Gate Harlow: Prentice Hall, Inc.

Newstrom, John W. (2007). *Organizational Behavior, Twelfth Edition.* New York: McGraw Hill.

Owen, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education. Boston:* Allyn and Bacon.

Pakpahan Wannen (2009). Pengaruh Pengetahuan Manajerial, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala SMK N di DKI Jakarta. *Sinopsis Disertasi.* Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Robbins, Stephen, P. dan Timothy A. Judge (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Simanjuntak, Wanti (2009). Hubungan antara Struktur Inisiasi dan Konsiderasi dengan Efektivitas Kepemimpinan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Medan. *Tesis.* Medan: Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Situmorang Benyamin (2012). Faktor-Faktor Penentu Komitmen Organisasi Kepala SMK di Medan. *Disertasi.* Medan: Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Slocum, John W. dan Don Hellriegel (2009). *Principle s of Organizational Behavior.* China: Cengage Learning.

Sopiah (2008). *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Penerbit C.V. Andi Offset.

Stoner, James A.F. (1992). *Manajemen, Edisi kedua,* terj. Agus Maulana, dkk. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Wagner, John A. III dan John R. Hollenbeck (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage.* New York: Routledge.

Wenrich, Ralph C. dan J. William Wenrich (1974). *Leadership in Administration of Vocational and Technical Education.* Columbus: Charles E. Merril Publishing Co.

Wirawan (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta: Salemba Empat.