

# PENGARUH BUDAYA SEKOLAH DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA

Sobirin

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung budaya sekolah terhadap motivasi guru, motivasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 2 Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. Populasi dan sampel penelitian adalah seluruh guru yang jumlahnya 35 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pola kajian korelatif. Analisis data dilakukan dengan menggunakan komputer. Pengujian persyaratan analisis yang dilakukan yaitu uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai probabilitas  $Y$  sebesar 0,738, nilai probabilitas  $X_1$  sebesar 0,521 dan nilai probabilitas  $X_2$  sebesar 0,669. Karena nilai probabilitas hitung  $\geq 0,05$  maka data penelitian berdistribusi normal. Hasil uji hipotesis diperoleh bahwa budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi sebesar 0,620 atau 62% sedangkan sisanya 38% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,856 atau 85,6% sedangkan sisanya 14,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung budaya sekolah terhadap kepuasan kerja melalui motivasi diperoleh sebesar 0,380.

**Kata Kunci:** Budaya sekolah, motivasi, kepuasan kerja

**Abstract.** The purpose of the study is to find out the direct effect of school culture on teacher's motivation and of motivation on teacher's job satisfaction. The research was carried out at SMP Negeri 2 District Percut Sei Tuan Deli Serdang regency. The population and the sample of the study were all teachers at the school which comprise 35 teachers. This study is a quantitative correlative research. Data analysis was performed by using a computer. The tests for requirements analysis were normality and linearity tests. The hypothesis were tested by using path analysis. The results of normality test show that the probability value of  $Y$  at 0.738, the probability value of 0.521  $X_1$  and the  $X_2$  probability value is 0.669. Since the calculated probability value  $\geq$  is 0.05, the distribution of the data is normal. The result of the test show that the school culture directly affects teacher's motivation (0.620 or 62%), while the remaining 38% influence comes from other factors. In addition, motivation directly influence job satisfaction (0.856 or 85.6%) while the remaining 14.4% influences comes from other factors. Moreover, the indirect influence of school culture on job satisfaction is 0.380.

**Keywords:** school culture, motivation, job satisfaction

## A. PENDAHULUAN

Budaya organisasi dewasa ini sangat mendapat perhatian yang cukup banyak dari para ahli maupun para peneliti, hal ini dikarenakan perannya yang penting yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kehidupan organisasi. Disamping itu, budaya organisasi dapat mengambil berbagai langkah kebijakan yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja pada sebuah organisasi.

Budaya organisasi dapat dimaknai sebagai kultur yang terjadi atau terbentuk dalam organisasi, nilai-nilai dan norma-norma yang terbentuk dari aktivitas individu

dalam organisasi merupakan faktor yang membentuk budaya organisasi yang kemudian akan berdampak pada perilaku individu-individu di dalam organisasi dalam menjalankan peran dan fungsinya guna mencapai tujuan organisasi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai dalam manajemen, langkah yang diambil antara lain adalah menciptakan budaya organisasi yang lebih kondusif yang dapat dilakukan melalui penentuan tujuan organisasi secara jelas. Untuk mencapai hal ini dapat dilaksanakan dengan memberikan kewenangan kepada setiap pegawai untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cara yang mereka anggap paling baik dan efisien, di samping perlunya peningkatan hubungan komunikasi dua arah atau dialog sesama antar pegawai agar setiap bagian pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Budaya organisasi seperti yang dinyatakan oleh Gibson et al (1996) merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung ataupun tidak langsung oleh karyawan, yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Dapat dikatakan pula bahwa budaya organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja organisasi meningkat. Menurut Robbins dan Judge (2007) dalam menciptakan budaya organisasi diperlukan hubungan sosial yang harmonis antara sesama pekerja. Hubungan sosial mencakup komunikasi baik vertikal maupun horizontal, kerjasama antara para pekerja, supervisi, dukungan dari bawahan, dan kejelasan tugas yang diemban oleh masing-masing pekerja. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, dan asumsi yang diberikan kepada para karyawan, baik yang diekspresikan maupun yang tidak diekspresikan.

Seorang guru sebagai individu yang dapat berkembang dan tumbuh jika ia masuk dalam jangkauan informasi yang terus-menerus baik dalam lingkungan internal maupun eksternalnya. Coleman dan Glover (2009) mengatakan seorang guru sebagai individu, tentunya memiliki karakteristik yang berbeda, ia membawa ke dalam tatanan organisasi meliputi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalu. Karakteristik tersebut akan dibawa olehnya manakalah ia memasuki sesuatu lingkungan, yakni organisasi sekolah. Organisasi sekolah juga merupakan suatu lingkungan bagi individu yang memiliki karakteristik juga.

Karakteristik organisasi menurut Robbin (2007) diantaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lainnya. Jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Menurut Coleman dan Glover (2009) oleh karena guru merupakan makhluk sosial, maka guru memiliki prinsip-prinsip dasar, diantaranya : (1) setiap manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama; (2) manusia mempunyai kemampuan yang berbeda; (3) setiap manusia memiliki masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak; (4) seseorang memahami lingkungan dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya; (5) seseorang mempunyai aksi-reaksi senang atau tidak senang; dan (6) banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

Husein (1995) mengatakan sikap guru terhadap pekerjaannya dapat di lihat dalam bentuk persepsi dan kepuasannya terhadap pekerjaan umum dalam bentuk motivasi kerja yang ditampilkan. Semangat kerja tersebut tentunya dalam bentuk motivasi untuk kearah yang lebih baik. Menurut Griffin (2002); Stoner et al (1996) bahwa motivasi merupakan keyakinan seorang mengenai pekerjaan dan pencapaian tujuan yang sedang diembannya, yang disertai dengan perasaan tertentu dan membuat dasar kepada karyawan untuk membuat respon atau berperilaku dengan cara tertentu.

Sedangkan menurut David dan Newstrom (1993) meskipun ada beberapa aktivitas manusia yang tanpa motivasi, namun hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi atau sebab, oleh karena itu motivasi dapat ditimbulkan baik ekstrinsik maupun intrinsik.

Oleh karena motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu, maka unsur upaya merupakan ukuran intensitas atau dorongan. Leonard (2003) mengatakan jika seorang guru yang termotivasi akan berusaha keras untuk meningkatkan performannya. Memperhatikan fenomena yang diamati di dunia kerja maka peneliti perlu untuk mengkaji faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai. Menurut Gibson et al (1996); William (2005); dan Ivancevich et al (2009) bahwa penentuan kepuasan kerja, dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, jenis dan isi pekerjaan, kepribadian.

Guru adalah sumber daya sekolah yang sangat penting, tanpa guru tidak ada proses produk atau jasa yang diberikan, bahkan tidak ada usaha yang terorganisasi dalam rangka pengejaran sasaran bersama. Jadi, tidak mengejutkan bila guru memainkan peran penting dalam proses pencapaian tujuan. Sebagai komponen pelaksana kegiatan sekolah, guru ditempatkan, diberikan tugas (pekerjaan) dan atau kepercayaan memimpin suatu unit organisasi atau unit kerja tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerjanya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan sekolah. Agar dapat terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan maka manajemen organisasi juga harus menjaga budaya organisasi dan motivasi di dalam meningkatkan kepuasan kerja.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)**

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Glaser et al. (1987) mengatakan budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede (1986) menyatakan budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) mengatakan bahwa kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai

untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Kreitner dan Kinicki (1995) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Pendapat Bliss (1999) mengatakan bahwa di dalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins dan Judge (2009) bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragam sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak. Kartono (1994) mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh-buruh atau pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal. Menurut Hidayat (2002); *we were all born of human beings and then grew up by social upbringing with culture environment. Since cultures always process plural nation language, tradition and religion are indispensably diverse.*

Sedangkan Molenaar (2002); Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski (1997) elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya.

## **2. Motivasi (*Motivation*)**

Robbins & Coulter (2007) ada tiga unsur kunci dalam definisi motivasi, yakni (1) upaya, (2) sasaran, dan (3) kebutuhan. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi menurut McShane & Glinow (2007) *The forces within a person that affect his or her direction, intensity, and persistence of voluntary behavior.* Motivasi menurut Slocum & Hellrigel (2009) *represent the forces acting on or within a person that cause the person to behave in a specific, goal-directed manner.* Selanjutnya motivasi menurut Colquit, LePine & Wesson (2009) *motivation is defined as a set energetic forces that originates both within and outside*

*an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence.*

Berbeda dengan pendapat Lussier (2009) bahwa *motivation is the willingness to achieve organizational objectives*. Menurut Robbins & Coulter (2007) motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2000) mengatakan bahwa motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai “Proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien”. Sejalan dengan pendapat tersebut, Manullang (1982) menyatakan motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai dan dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Selanjutnya, Siagian (1983) mengatakan penggerakkan (*Motivating*) dapat didefinisikan : Keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya lebih spesifik Hasibuan (2000) mengatakan bahwa teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu : (1) motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai; (b) Harapan adalah sesuatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk mencapai tujuan; (c) Insentif adalah memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi standar.

Newstrom & Davis (1993) dalam organisasi, motivasi digunakan untuk mendorong manusia yang membuat manusia bekerja, sebagai pemenuhan kebutuhan internal manusia dan apabila organisasi ingin meningkatkan produktivitasnya maka ia harus memperhatikan keinginan dan kebutuhan manusia. Motivasi merupakan salah satu alat organisasi atau menejer agar para bawahan (pekerja) mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Jika individu-individu dalam organisasi berhasil dalam mencapai motivasinya, maka ia cenderung untuk termotivasi. Sebaliknya, jika individu-individu sering gagal dalam mewujudkan motivasinya maka kecenderungan ia akan putus asa dan frustrasi. Meskipun motivasi secara umum merujuk ke upaya yang dilakukan guna mencapai setiap sasaran, namun kecenderungan menuju pada kerja.

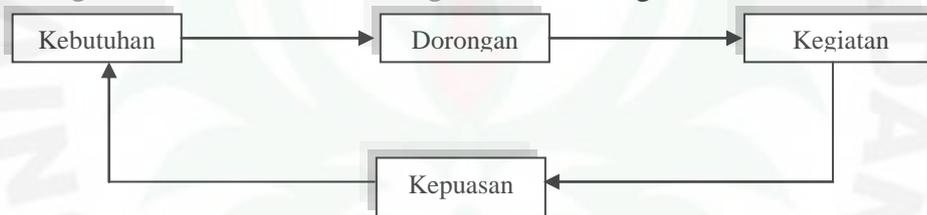
Berdasarkan uraian dari teori-teori motivasi di atas, bahwa hubungan sosial dapat mempengaruhi kinerja ataupun kepuasan, maka menurut persepektif dari McGregor, Herzberg's, Maslow, McClelland, Vroom et al bahwa dalam menciptakan hubungan dan kondisi sosial yang baik, harus mengutamakan pengembangan hubungan manusia yg lebih memusatkan pada tujuan yang ingin dicapai dan pengembangan berbagai sistem motivasi agar dapat meningkatkan produktifitas. Teori-teori motivasi di atas, menyimpulkan bahwa manakala kondisi-kondisi kerja dan pengawasan itu menyenangkan dan baik, maka tidak akan dijumpai perasaan tidak puas dan puas, atau sama halnya jika beberapa aspek isi dari pekerjaan seperti rasa

pertanggungjawab dan sifat pekerjaan itu menyenangkan, maka akan menciptakan kepuasan kerja. Stoner (2000); Gibson et al (2000); Chung & Megginson, (1981) mengklasifikasikan secara rinci teori motivasi menjadi dua, yakni (1) teori motivasi isi, (2) teori motivasi proses. Berikut fokus kajian masing-masing teori motivasi.

Tabel 1 : Fokus Teori Motivasi Gibson et al (1996)

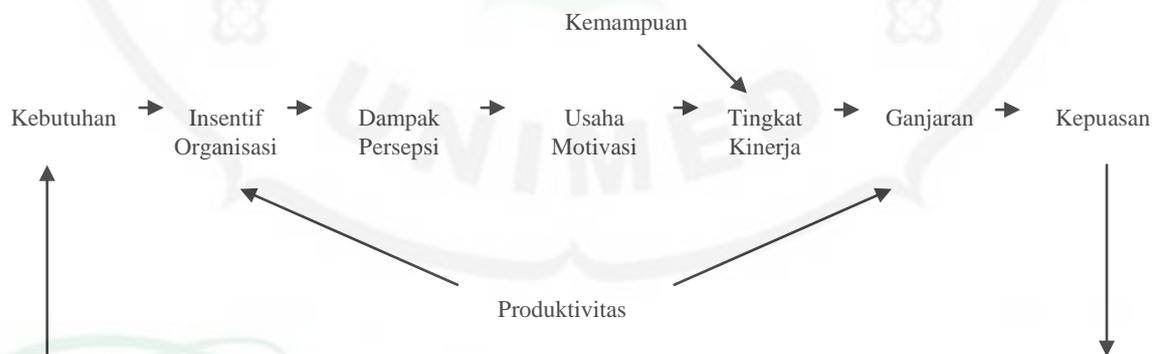
Teori Motivasi	Isi (Content) : Maslow, Alderfer, Gregor, Herzberg, McClelland	Proses : Lewin-Vrom, Adams, Skinner, Locke
Fokus	Pada penyebab perilaku terjadi dan berhenti	Bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan

Berdasarkan klasifikasi tersebut, teori isi (*content*) memusat pada perhatian apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti, jawaban terpusat pada (1) kebutuhan, keinginan, atau dorongan yang memacu untuk melakukan kegiatan, (2) hubungan karyawan dengan faktor-faktor eksternal dan internal yang menyebabkan mereka melakukan kegiatan. Dimana model isi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2 : Proses Motivasi Isi (Stoner, 2000)

Sedangkan proses motivasi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3 : Proses Motivasi (Chung & Megginson, 1981)

Berdasarkan uraian di atas, unsur upaya merupakan ukuran intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi akan berusaha keras. Namun tingkat upaya yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja yang menguntungkan, kecuali jika usaha disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, harus mempertimbangkan mutu usaha itu beserta intensitasnya. Usaha yang diarahkan ke sasaran organisasi dan konsisten dengan sasaran organisasi merupakan jenis usaha yang harus dicari. Kebutuhan mengacu ke adaan batin yang membuat hasil-hasil tertentu tampak menarik. Kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan di dalam diri seseorang, dimana seseorang menguranginya dengan pengerahan usaha. Karena manusia berminat pada perilaku kerja, usaha yang menurunkan ketegangan ini harus pula diarahkan ke sasaran organisasi. Jika

kebutuhan individu dan sasaran organisasi tidak cocok dan konsisten, individu-individu dalam organisasi itu bisa saja melakukan tingkat usaha yang tinggi melakukan penghambatan pada kepentingan organisasi.

### 3. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Khususnya di perusahaan kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan atau organisasi kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani.

Menurut Robbins dan Judge (2007) kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Ivancevich (2007) menyatakan kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Dole dan Schroeder (2001) mengatakan kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983) bahwa Kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasarudin (2001); Igalens and Roussel (1999); *Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Ward and Sloane (1999); *elemen of job satisfaction : (1) relationship with colleagues; (2) relationship with head of department; (3) ability and efficiency of head of department; (4) hours of work; (5) opportunity to use initiative; (6) Promotion prospects; (7) salary; (8); job security; (9) actual work undertaken; (10) overall job satisfaction*. Penelitian Linz (2002); mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Bekerja bagi sebagian orang merupakan sarana atau bentuk aktivitas yang bertujuan untuk memperbaiki taraf hidup. Hal ini lebih menekankan pada orientasi material sebagai tujuan dari bekerja. Sedangkan pada sebagian yang lain, bekerja dianggap sebagai serangkaian aktivitas yang bertujuan meningkatkan dan memperbaiki taraf hidup sekaligus juga sebagai sarana aktualisasi diri untuk menunjukkan individu yang dianutnya. Bekerja adalah serangkaian aktivitas yang bertujuan mendapatkan kepuasan. Kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan dalam usahanya memuaskan akan tuntutan kebutuhan-kebutuhannya. Apabila kebutuhannya terpenuhi sebagai imbalan dari pekerjaan yang dilakukannya, maka ia cenderung untuk merasa puas. Sebaliknya, ketika kebutuhannya tidak bisa terpenuhi, ketidakpuasan akan muncul. Agar para pegawai termotivasi dalam bekerja dan puas terhadap hasil

pekerjaannya, maka ia harus di dukung oleh kondisi atau keadaan yang nyaman. Kenyamanan dapat tercipta jika kondisi atau suasana organisasi yang diciptakan oleh berbagai komponen yang membentuk suatu nilai kebijaksanaan di mana pelaksanaannya sesuai dengan kepentingan bersama. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada motivasi dan kepuasan kerja, sehingga semakin sesuai dan sehat suatu budaya organisasi akan semakin tinggi tingkat motivasi dan kepuasan kerja.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan bertempat di SMP Negeri 2 Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang, dan obyek penelitian seluruh guru di setiap unit kerja. Peneliti memfokuskan pada masalah yang akan diteliti karena lokasi penelitian merupakan tempat penulis bekerja. Penelitian dilaksanakan pada bulan April 2011.

Populasi penelitian adalah seluruh guru di setiap unit kerja SMP Negeri 2 Percut Sei Tuan yang jumlahnya 35 orang guru. Sedangkan sampel penelitian adalah sampel total dari populasi yakni 35 orang guru, artinya keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel penelitian

Menurut Sugiyono (2008) variabel adalah atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Variabel dalam penelitian ini yakni Budaya Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif jenis deskriptif dengan pola kajian korelatif dengan menempatkan variabel penelitian ke dalam tiga kelompok yaitu variabel bebas, variabel perantara dan variabel terikat. Analisis data dilakukan dengan menggunakan komputer. Pengujian persyaratan analisis yang dilakukan yaitu uji normalitas dan uji linieritas Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur.

### D. HASIL PENELITIAN

#### 1. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan dan uraian-uraian secara singkat masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Y$  di atas dapat disajikan dalam tabel ringkasan perhitungan statistik dasar data penelitian sebagai berikut :

**Tabel 2. Ringkasan Deskripsi Data Setiap Variabel**

Statistik Dasar	Budaya Sekolah	Motivasi	Kepuasan Kerja
N	35	35	35
Mean (Rata-Rata)	68.1429	77.5429	80.9714
Median	72.0000	78.0000	80.0000
Standar Deviasi	8.17508	6.07958	4.69972
Minimum	53.00	65.00	72.00
Maximum	86.00	87.00	89.00

Sumber : Hasil Penelitian, 2011

#### 2. Uji Persyaratan Analisis

Pengujian normalitas data untuk masing-masing data variable menggunakan analisis Kolmogorov-Smirnov pada program SPSS, yang mana pengujian ini sangat penting karena sebagai dasar pengolahan data lebih lanjut. Kriteria pengambilan keputusan analisis yakni : (a) pada taraf signifikan atau probabilitas  $\leq 0,05$  distribusi tidak normal, dan (b) pada taraf signifikan  $\geq 0,05$  distribusi normal. Dengan mengacu pada kriteria di atas, maka hasil perhitungan normalitas data untuk masing-masing data variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 3. Hasil Analisis Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)**

	Budaya X1	Motivasi X2	Kepuasan Kerja Y
N			35
Normal Parameters(a,b)	72.3429	68.1429	80.9714
	6.46685	8.17508	4.69972
Most Extreme Differences	0.088	0.078	0.125
	0.053	0.078	0.125
	-0.088	-0.065	-0.119
Kolmogorov-Smirnov Z		0.463	0.669
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.983	0.762

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa nilai probabilitas Y sebesar 0,738 demikian juga nilai probabilitas  $X_1$  sebesar 0,521 dan nilai probabilitas  $X_2$  sebesar 0,669. Karena nilai probabilitas hitung  $\geq 0,05$  maka data penelitian berdistribusi normal.

Hasil analisis uji keberartian regresi linier variabel Motivasi dengan Kepuasan kerja dengan analisis Anava sebagai berikut :

**Tabel 4. Anava Persamaan Regresi Antara Motivasi dengan Kepuasan Kerja**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	642.467	1	642.467	195.397	.000(a)
	Residual	108.504	33	3.288		
	Total	750.971	34			

Keterangan : (\*) Signifikan pada 0,01

Berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, hasil perhitungan tabel di atas menjelaskan bahwa F hitung sebesar 195,397 yang lebih besar dari nilai F tabel pada signifikan 1% dengan df (33). Artinya variabel Motivasi berpengaruh langsung terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Sedangkan persamaan regresi linear antara Budaya Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Motivasi ( $X_2$ ) yakni :  $X_2 = 0,411X_1 + e$ . Hasil analisis uji keberartian regresi linier variabel Budaya Sekolah dengan Motivasi dengan analisis Anava sebagai berikut :

**Tabel 5. Anava Persamaan Regresi Antara Budaya Sekolah dengan Motivasi**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	778.802	1	778.802	53.780	.000(a)
	Residual	477.884	33	14.481		
	Total	1256.686	34			

Keterangan : (\*) Signifikan pada 0,01

Berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, hasil perhitungan tabel di atas menjelaskan bahwa F hitung sebesar 53,78 yang lebih besar dari nilai F tabel pada signifikan 1% dengan df (33). Artinya variabel Budaya Sekolah berpengaruh langsung terhadap variabel Motivasi.

### C. Pengujian Hipotesis

**Hipotesis pertama.** Dalam penelitian ini hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \rho_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{y1} > 0$$

Hipotesis dalam penelitian ini adalah : terdapat pengaruh langsung antara Budaya Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Motivasi ( $X_2$ ). Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang berarti antar variabel tersebut digunakan analisis korelasi antara Budaya Sekolah dan Motivasi sebagai berikut :

**Tabel 5. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Motivasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.787(a)	0.620	0.608	3.80543

Keterangan : (a) signifikan pada 0,01

Berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, hasil perhitungan di atas menjelaskan bahwa 53,78 yang lebih besar dari nilai F tabel pada signifikan 1% dengan df (33). Artinya variabel Budaya Sekolah berpengaruh langsung terhadap variabel Motivasi secara signifikan pengaruh tersebut sebesar 0,620 atau 62% sedangkan sisanya 38% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

**Hipotesis Kedua.** Dalam penelitian ini hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0 : \rho_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{y1} > 0$$

Hipotesis dalam penelitian ini adalah : terdapat pengaruh langsung antara Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang berarti antar variabel tersebut digunakan analisis regresi sederhana menggunakan uji F sebagai berikut :

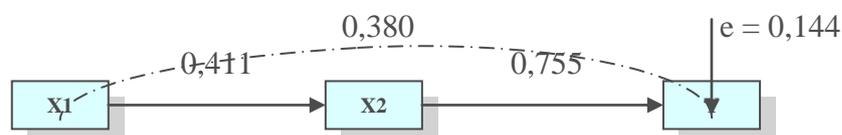
**Tabel 6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.925(a)	0.856	0.851	1.81329

Keterangan : (a) signifikan pada 0,01

Berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan, hasil perhitungan di atas menjelaskan bahwa 195,397 yang lebih besar dari nilai F tabel pada signifikan 1% dengan df (33). Artinya variabel Motivasi berpengaruh langsung terhadap variabel Kepuasan Kerja secara signifikan pengaruh tersebut sebesar 0,856 atau 85,6% sedangkan sisanya 14,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Selanjutnya, untuk menghitung pengaruh tidak langsung variabel Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja melalui variabel Motivasi digunakan formula sebagai berikut :  $X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y = 0,411 \times 0,925 = 0,380$ . Berdasarkan hasil analisis, maka pengaruh variabel Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja melalui variabel Motivasi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 8 : Hasil Analisis Jalur Pengaruh Budaya Sekolah ( $X_1$ ) melalui Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )

#### D. Implikasi Hasil Penelitian

Dari hasil-hasil yang telah diuraikan di atas, jelas bahwa Budaya Sekolah berhubungan erat dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja. Berdasarkan pendapat para ahli diantaranya, menurut Davis dan Newstrom (1993) menyebutkan bahwa unsur-unsur yang berkontribusi terciptanya Budaya yang menyenangkan adalah: (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi, ke atas dan ke bawah, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan pekerjaan yang nalar, (8) kesempatan, (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (10) keterlibatan pegawai, partisipasi. Selanjutnya, menurut Steers (2005) menyebutkan struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan serta praktek manajemen sebagai faktor pengaruh yang penting terhadap budaya organisasi. Sedangkan menurut Ivancevich (2005), budaya organisasi dapat diukur melalui perilaku pemimpin, arus komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, motivasi, dan independensi.

Berdasarkan pendapat di atas tersebut, bahwa budaya organisasi sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu, faktor kepemimpinan sangat berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang kondusif dan dapat memotivasi para dalam lingkungan kerja yang menyenangkan. Menurut Luthans (2006) bahwa perilaku pimpinan dapat membuat perbedaan, baik positif maupun negatif. Sebuah survey menemukan bahwa eksekutif senior melihat perilaku pimpinan dengan gaya kepemimpinan perusahaan mereka lebih ke pragmatik dari pada konseptual, dan konservatif dari pada berisiko. Para eksekutif tersebut merasa bahwa untuk memenuhi tantangan sekarang dan masa depan, gaya kepemimpinan seharusnya mendapat perhatian. Oleh karena budaya organisasi dan motivasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, maka peranan kepemimpinan dalam organisasi juga harus dapat mendukung.

Kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, pegawai terdorong untuk bekerja untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Apabila kebutuhannya terpenuhi sebagai imbalan dari pekerjaan yang dilakukannya, maka ia cenderung untuk merasa puas. Sebaliknya, ketika kebutuhannya tidak bisa terpenuhi, ketidakpuasan akan muncul. Menurut Linz (2002), bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya, karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut : (1). Balas jasa yang adil dan layak, (2). Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3). Berat ringannya pekerjaan, (4). Suasana dan lingkungan pekerjaan, (5). Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (6). Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan (7). Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Oleh karena kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, maka hal yang harus diperhatikan terkait dengan kepuasan kerja atas dasar lima dimensi, diantara yaitu :

a. Pekerjaan. Sekarang ini, seseorang cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kepada mereka kesempatan untuk berkeaktivitas, yakni dengan

menggunakan ketrampilan dan kemampuan serta menawarkan keberagaman tugas dan kebebasan berekspresi.

b. Imbalan atau Bayaran. Dalam organisasi, seseorang cenderung menginginkan sistem imbalan yang mampu mempresentasikan rasa keadilan yang sesuai dengan keinginan mereka. Oleh karena itu, ketika individu mempersepsikan bahwa kebijakan sistem imbalan dilakukan secara adil, maka mereka akan mempunyai kecenderungan untuk merasa puas dengan pekerjaan.

c. Promosi. Promosi adalah menunjuk pada suatu kesempatan untuk memperoleh jenjang jabatan tertentu yang lebih tinggi dalam organisasi. Kesempatan tersebut bisa timbul karena berbagai faktor diantaranya pengetahuan dan kemampuan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan. Pencapaian prestasi tertentu juga memungkinkan diberikannya kesempatan untuk mendapatkan jenjang jabatan yang lebih menantang.

d. Supervisi. Pengaruh-pengaruh dari perilaku pengawas yang berorientasi pada pekerjaan terhadap kepuasan kerja, kurang dapat diramalkan. Dalam beberapa *studi*, para pegawai lebih banyak mendapatkan kepuasan dengan supervisi yang tidak terlalu berorientasi pada pekerjaan (Yukl, 1998). Namun demikian para peneliti akhirakhir ini telah banyak mengidentifikasi sifat-sifat individu dan variabel-variabel situasional yang membentuk kesukaan pegawai terhadap pengawasan partisipatif.

e. Rekan kerja. Dukungan, motivasi, perhatian dan tingkat pemahaman ditunjukkan sebagai suatu proses positif dari sebuah interaksi antar sesama pegawai dalam organisasi. Hal ini juga tidak terlepas dari daya dukung yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada para pegawainya.

## E. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan temuan-temuan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : a) Terdapat pengaruh langsung antara variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 92,5%. Sedangkan model persamaan regresi sebagai berikut :

$\hat{Y} = 0,925X_2 + e_1$ . b) Terdapat pengaruh langsung antara variabel Budaya Sekolah terhadap Motivasi sebesar 41,1%. Sedangkan persamaan regresi linear antara Budaya Sekolah ( $X_1$ ) atas Motivasi ( $X_2$ ) yakni :  $X_2 = 0,411X_1 + e_2$ . c) Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kepuasan Kerja melalui variabel Motivasi digunakan formula sebagai berikut :  $X_1 \rightarrow X_4 \rightarrow Y = 0,411 \times 0,925 = 0,380$ .

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka saran yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu manajemen sekolah harus lebih memperhatikan kebutuhan dan aspirasi guru, mengingat guru merupakan ujung tombak kemajuan sekolah, serta tetap menjaga dan menjalin hubungan kerja sama dan harmonis agar pencapaian tujuan sekolah dapat tercapai secara maksimal. 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi, maka menegemen sekolah harus dapat menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan menyenangkan sehingga dapat menciptakan motivasi bagi para guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Coleman, M dan Glover, D. (2010). *Educational Leadership and Management*. New Yor : Mc Graw Hill
- Colquitt, LePine, & Wesson (2009). *Organizational Behavior*. Harper and Row : New York.

- Davis, K dan Newstrom (1995). *Perilaku dalam Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Engkoswara, (1984), *Dasar-dasar Metodologi Pengajaran*, Bina Aksara. Jakarta
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., dan Konopaske, R. (1995). *Organizations : behavior, Structure, Processes*. 11<sup>th</sup> Edition.: McGraw-Hill Irwin. New York
- Griffin, Ricky. W (2002). *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Hunsaker (2001). *Training in Management Skill*. New York : Prentice Hall.
- Hoy dan Miskel. (2005). *Educational Administration Theory, Research and Practice*. New York. Random House Inc.
- Ivancevich et al (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Erlangga : Jakarta.
- Liliweri (1997) *Sosiologi Organisasi*. Jakarta : PT. Aditama
- Lunenburg, F.C dan Orstein, A.C. (2000). *Educational Administration Concepts and Practice*. Third Edition. Belmont, CA : Wadsworth Thomson Learning.
- Lussier (2009) *Management Fundamentals*. Mc Graw Hill : New York.
- Mangkunegara (2001). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Indeks.
- McShane dan Glinow (2007). *Organizational Behavior : Essentials*. McGraw Hill: New York.
- McLeod dan Scell. (2008). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : Salemba.
- Mills, J et all (2002). *Strategy and Performace : Competing Ththrough Competences*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Movist, Louise. (2003). *The Competency Dimension of Leaders*. Linkoping University : New Jersey.
- Nelson dan Quick (2006). *Organizational Behavior*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Rivai, F dan Munir. (2009). *Education Management*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, S.P dan Judge (2007). *Essential of Organizational Behavior*. Prentice Hall inc : San Diego.
- Robbins, P.S, dan Coulter, Mary (2007) *Manajemen*. Jilid 1 dan 2 Edisi kedelapan. Jakarta. PT Indeks.
- Robbins, P.S (2001). *Organization Theory Structure, Design and Application*. London : Prentice-Hall International, Inc.
- Ruky, Rahman (2006). *Penilaian Kinerja Organsasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sandber dan Targama. (2007). *Managing Understanding in Organizational*. New York : Sage Publications.
- Sagala, Saiful. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jakarta : Alfabeta.
- Schermerhorn et al (2002). *Organizational Behavior*. John Wiley : New York.
- Siagian, S.P.(1992). *Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Administrasi*, Jakarta:Gunung Agung.

- Suharsaputra (2010) *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Aditama
- Slocum, Jonh W dan Hellriegel, Don (2009). *Principles of Organizational Behavior*. South-Western : Ohio.
- Stoner. J.AF, Freeman, RE, & Gilbert. D (1995). *Manajemen*. Jakarta : PT. Indeks.
- Timpe, A.D. (1992). *Kinerja dan Produktivitas*; Seri Ilmu dan Seni Manajemen dan Bisnis. PT Gramedia Asri Media. Jakarta.
- Usman, Husaini (2007) *Manajemen, teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wibisono (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- William, Chuck (2005) *Manajemen*. Jakarta : Salemba.
- Yukl, Garry (2005). *Leadership and Organization*. London : Prentice-Hall International.

