

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH, PENGALAMAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN, MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA KEPALA SMA SE EKS KARESIDENAN SEMARANG

Sudharto

PPs Universitas Negeri Semarang, Bendan Ngisor Semarang 50233

e-mail: yplpptpgrisemarang@gmail.com

Abstract: *Principles in the school-based management model absolutely play a central position with a wide, autonomous authority and a complex role. This research is aimed to know the direct and indirect influences of school organization cultures, work experiences, compensation towards principles, performance through work satisfaction and work motivation. This is a quantitative research of a path analysis model with ex post facto data conducted to 206 principles of Senior High School (SMA) through out Semarang and surrounding districts. The research results show that school organization cultures give the biggest contribution compared with another variables examined. The next sequences are: work satisfaction, motivation, compensation, work experience.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja). Subjek penelitian adalah 206 orang kepala SMA se eks Karesidenan Semarang. Penelitian ini menggunakan rancangan korelasional kausal. Pengumpulan data menggunakan angket. Data hasil penelitian dianalisis dengan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi sekolah pengaruhnya sangat dominan terhadap kinerja kepala sekolah jika dibanding dengan variabel lainnya yang diteliti. Urutan selanjutnya adalah kepuasan kerja, motivasi kerja, kompensasi, dan pengalaman kerja.

Keywords: *school organization, culture, work experiences, compensation, work satisfaction, motivation and performance.*

PENDAHULUAN

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar-mengajar merupakan bagian dari pendidikan yang berjenjang dan berkesinambungan. Di era orde baru sekolah merupakan unit subordinan dalam sebuah struktur organisasi besar dengan otonomi yang sangat terbatas. Jarak hierarkhis antara sekolah dengan pembuat kebijakan sedemikian jauh sehingga mekanisme pertanggungjawaban harus melalui mata rantai birokrasi yang panjang. Hal ini bukan semata-mata kesalahan para praktisi pendidikan, bukan pula kesalahan birokrat pemerintahan, apalagi kesalahan para ahli pendidikan, namun bersumber dari sistem pendidikan nasional yang sentralistik.

Berdasarkan studi empirik di berbagai belahan dunia *School Based Management* dan otonomi pendidikan merupakan solusi yang paling tepat. Akan tetapi pelaksanaannya memerlukan persyaratan yang cukup berat dan yang paling berat adalah perubahan perilaku para penyelenggara pemerintahan dan seluruh lapisan masyarakat.

Keberhasilan model *School Based Management* antara lain ditentukan oleh adanya perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah (Mulyasa, 2003). Dengan pendelegasian wewenang kepada kepala sekolah yang lebih luas untuk memberdayakan lingkungan sekolah dan masyarakat sekitar diharapkan model tersebut dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Dalam bidang pendidikan, kebijaksanaan desentralisasi harus dapat menjawab masalah kemerosotan kualitas pendidikan yang disebabkan ketidakmampuan organisasi sekolah guna menyesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan lingkungan. Karena itu agar wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan dapat dijalankan dengan baik, maka diperlukan kepala sekolah yang kompeten sehingga dapat bekerja secara maksimal (Zamroni 2003: 85). Ditegaskan oleh Supriadi (2001: 346) bahwa kepala sekolah berada di titik sentral dari kehidupan sekolah; keberhasilan atau kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Arifin (2003: 19) mengemukakan bahwa sumberdaya pendidikan harus dikelola berdasarkan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Karena itu, institusi pendidikan hendaknya dikelola oleh pemimpin yang berkualitas dan mengetahui permasalahan pendidikan. Dengan demikian, dalam desentralisasi pengelolaan pendidikan diperlukan kepala sekolah yang berkualitas dalam arti mampu menciptakan transparansi dan akuntabel dalam melaksanakan tugas.

Mengingat tanggung jawab dan peran kepala sekolah dalam memajukan sekolah, maka kriteria menjadi kepala sekolah diatur dalam PP Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada Pasal 38 ayat (3) bahwa untuk menjadi kepala sekolah harus: (1) memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, (2) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun, dan (3) memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Kepala sekolah sebagai agen pembelajaran, perlu memiliki kompetensi: kepribadian, supervisi, manajerial, kewirausahaan, dan sosial (Permendiknas Nomor 13/2007). Penguasaan terhadap kompetensi-kompetensi tersebut diharapkan dapat mendukung tugas

pokok yang dibebankan kepada kepala sekolah termasuk dalam menjalankan peran sebagai administrator dan supervisor (Mulyasa, 2004).

Tujuan pendidikan di sekolah dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu menciptakan suasana yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Zamroni (2003: 149) bahwa kultur sekolah diyakini oleh kepala sekolah, guru-guru, dan staf administrasi maupun siswa sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa beberapa studi menyimpulkan kultur sekolah yang “sehat” memiliki korelasi tinggi terhadap: (1) prestasi dan motivasi siswa untuk berprestasi, (2) sikap dan motivasi kerja guru, dan (3) produktivitas dan kepuasan kerja guru.

Kesimpulan hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa, faktor penentu kualitas pendidikan tidak hanya dari segi fisik, seperti keberadaan guru yang berkualitas, kelengkapan peralatan laboratorium dan buku perpustakaan, tetapi juga dalam wujud non fisik (*intangible*), yakni budaya sekolah.

Menurut Heathfield (2006) seperti halnya budaya organisasi pada umumnya, budaya organisasi sekolah dibangun oleh seluruh pengalaman hidup, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dasar, sikap dan perilaku yang dihayati secara bersama.

Budaya sekolah di Jawa Tengah berbeda dengan daerah lain, karena perbedaan pengaruh faktor eksternal seperti: tradisi, budaya, semangat, dan karakter masyarakat serta kondisi geografis setempat. Menurut Suseno (dalam Ekosusilo, 2003) ada dua kaidah yang menentukan pola pergaulan dalam masyarakat Jawa yaitu prinsip kerukunan dan prinsip hormat. Prinsip kerukunan mengatur semua bentuk pergaulan warga sekolah, dan prinsip hormat menentukan hubungan hierarkis antara kepala sekolah dengan guru, atau antara guru dengan siswa. Apabila kedua prinsip tersebut dapat terpelihara dan tercermin dalam pergaulan sekolah, niscaya kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja personil sekolah dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Kenyataan menunjukkan bahwa organisasi pendidikan, khususnya sekolah, belum menghasilkan keluaran yang berkualitas sebagai akibat belum berkualitasnya proses pembelajaran. Budaya sekolah masih monoton karena semua sekolah tanpa memperhitungkan situasi dan kondisi masing-masing sekolah, harus mematuhi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang seragam dari atasan. Sekolah belum bebas

melakukan inovasi dan memperlihatkan inisiatif untuk tampil beda dengan sekolah lain dengan tetap berlandaskan pada visi pendidikan secara umum.

Penelitian yang dilakukan oleh Komariah (2004) tentang Pengaruh *Visionary Leadership* dan Budaya Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah pada SMA di Propinsi Jawa Barat menyimpulkan bahwa efektivitas sekolah pada era desentralisasi pendidikan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya sekolah. Temuan penelitian ini melahirkan pernyataan bahwa nilai-nilai sekolah dapat menjadi rujukan bagi sikap dan tindakan, namun kebiasaan-kebiasaan kontraproduktif memerlukan perubahan budaya yang lebih berorientasi pengejawantahan nilai-nilai. Melakukan perubahan budaya bukan pekerjaan mudah, karena budaya terkait dengan komitmen seluruh anggota, namun pemimpin dapat melakukan perubahan budaya melalui proses manajemen yang dipandu oleh nilai-nilai baru yang diinginkan.

Para peneliti akhir-akhir ini juga telah mengkompilasi sejumlah bukti bahwa budaya organisasi sekolah yang sehat ternyata berkorelasi kuat dengan meningkatnya motivasi dan prestasi para siswa dan berkorelasi kuat juga dengan produktivitas kerja dan kepuasan para guru. Budaya organisasi sekolah juga mempengaruhi sikap guru terhadap pekerjaan mereka. Dalam studi yang dilakukan oleh Cheng (dalam Ekosusilo, 2003) diketahui bahwa budaya organisasi sekolah yang lebih kuat telah meningkatkan motivasi kerja guru. Dalam sebuah lingkungan dengan ideologi organisasi yang kuat, partisipasi yang dihayati bersama, kepemimpinan yang kharismatik dan keakraban, menyebabkan para guru merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan peningkatan produktivitas.

Remondini, B (2001) melakukan penelitian dengan judul "*Leadership Style and School Climate: A Comparison Between Hispanic and Non-Hispanic Women Principals in Southern New Mexico.*" Salah satu kesimpulan dari penelitian itu adalah adanya hubungan yang signifikan antara *leadership style* dan iklim organisasi untuk mendukung perilaku kepala sekolah dan mengintimasi perilaku guru tetapi tidak untuk memberikan arah atau membatasi perilaku kepala sekolah dan tidak untuk membangun kolegilitas atau ketidakserasian guru (<http://media.wiley.com/assets/50/63/bus lc jb remondini.pdf>).

Organisasi dapat menjalankan aktivitas dengan baik apabila dikelola oleh pimpinan yang kompeten dalam arti menguasai bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kenyataan di lapangan, seringkali pengangkatan pimpinan institusi pendidikan tidak berdasarkan kompetensi dan pengalaman kerja dalam bidang tugasnya, sehingga dapat

menimbulkan permasalahan baru dalam mengelola pendidikan. Dengan demikian, perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan memerlukan personil yang cakap dan penempatan tepat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Motenary (dalam Akdon, 2004) berpendapat bahwa, “*managerial capabilities are experience, skill and talent that strategic manager use to direct the organizations through dynamic environmental condition*”. Pengalaman kerja yang dipunyai seseorang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya, sehingga yang bersangkutan dapat bekerja secara maksimal.

Pengalaman sebagai guru menjadi prasyarat penting bagi calon kepala sekolah. Karena itu dalam Permendiknas No. 13/2007, seorang guru untuk menjadi kepala sekolah, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun. Pengalaman mengajar penting bagi calon kepala sekolah karena tugas kepala sekolah adalah meningkatkan kemampuan mengajar guru, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah dapat menjalankan tugas dengan baik apabila didukung oleh suasana kerja yang kondusif. Suryadi dan Tilaar (2004: 155) mengemukakan bahwa dalam dunia kerja, iklim profesional harus berdasarkan sistem “*merit*”, yaitu sistem promosi, pengupahan, rekrutmen tenaga kerja didasarkan pada prestasi (*achievement*) nyata tidak semata-mata pada “ijazah” atau simbol-simbol status lainnya. Sistem promosi maupun kompensasi atas dasar prestasi kerja dapat memacu karyawan, tidak terkecuali kepala sekolah dan guru untuk bekerja lebih kompetitif. Menyadari arti penting kompensasi dalam meningkatkan kinerja, Dessler (dalam Ekosusilo, 2003) berpendapat bahwa, “apabila para pegawai merasa ganjaran yang diperoleh berupa gaji ataupun promosi tidak menarik, maka mereka tidak akan termotivasi dalam bekerja. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi dan kinerja seseorang dipengaruhi oleh besaran kompensasi yang diterima.”

Metode kompensasi banyak digunakan oleh perusahaan swasta untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan teori motivasi dari Frederick Herzberg yang menyimpulkan bahwa kompensasi yang berupa gaji dan berbagai bentuk tunjangan, kondisi kerja, supervisi, keamanan kerja, hubungan kerja, semuanya bukan penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) akan tetapi hanya sebagai faktor pemeliharaan (*maintenance factors*). Sedangkan yang menjadi faktor motivasional (*motivational factors*) atau pemuas (*satisfiers*) adalah prestasi kerja, penghargaan, pekerjaan yang menantang, dan tanggung jawab itu sendiri (Terry, 2009). Berdasarkan

temuan Herzberg, maka manajer perusahaan, pimpinan pendidikan khususnya kepala sekolah perlu memahami faktor-faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi guru dan personil sekolah lainnya.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama pada satuan pendidikan persekolahan diharapkan dapat bekerja secara maksimal sehingga kepala sekolah dapat membina para guru untuk meningkatkan prestasi belajar siswa dengan mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah. Suryadi dan Tilaar (2004: 126) menegaskan bahwa kualitas kepala sekolah (pengalaman kerja, pendidikan, kemampuan profesional) memberikan pengaruh positif terhadap prestasi belajar siswa.

Dalam kerangka manajemen pendidikan nasional, secara mikro posisi kepala sekolah merupakan sumber daya manusia di sekolah memiliki peranan penting dalam memajukan sekolahnya. Selaku manajer, kepala sekolah harus mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi seluruh sumber daya sekolah, dengan memegang teguh prinsip-prinsip profesionalisme sebab pada hakikatnya manajemen pendidikan adalah aktivitas mendayagunakan sumber daya pendidikan di sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.

Dari banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah, pada penelitian ini ada enam faktor yang diduga mempunyai peranan penting dalam rangka mengembangkan sekolah yang bermutu yaitu: budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja kepala sekolah. Enam faktor tersebut merupakan bagian dari penilaian yang dilakukan oleh para asesor pada saat melakukan visitasi dalam rangka akreditasi sekolah berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 87/U/2000 (Soedijarto, 2003).

Uraian tersebut di atas menjadi alasan kuat mengapa penelitian ini dilakukan. Kecuali itu berdasarkan pengamatan dan wawancara singkat yang saya lakukan terhadap beberapa kepala SMA di eks Karesidenan Semarang menunjukkan bahwa masih ada kinerja kepala sekolah masih rendah.

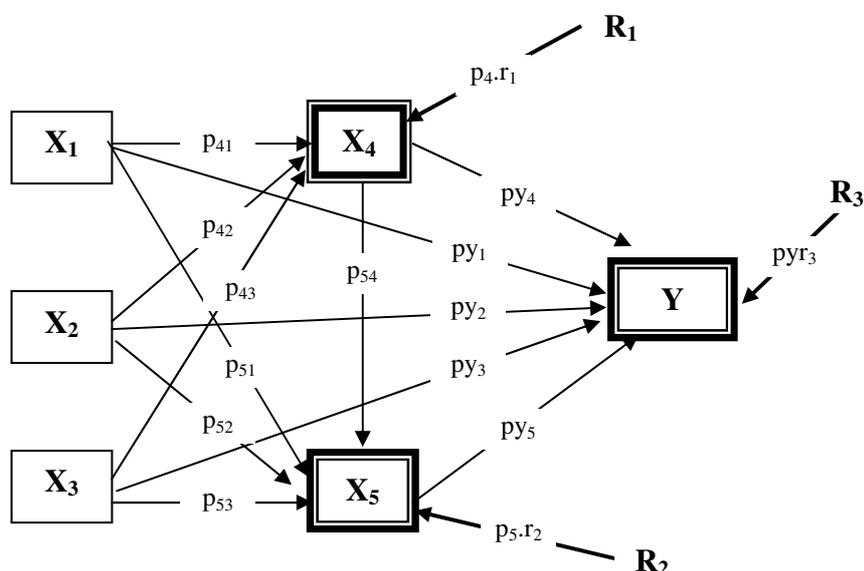
Alasan lain yang menjadi dasar pemikiran untuk melakukan penelitian ini adalah: (1) paradigma baru manajemen pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (mikro) memberikan kewenangan secara luas dan nyata kepada kepala sekolah untuk mengembangkan sekolah agar lebih produktif; (2) otonomi pengelolaan pendidikan di

sekolah berkaitan dengan pendelegasian wewenang kepada kepala sekolah untuk memberdayakan lingkungan sekolah dan masyarakat sekitar dalam meningkatkan kualitas pendidikan; (3) kepala sekolah mempunyai kedudukan strategis dalam mengembangkan sumberdaya sekolah terutama guru dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan; (4) agar wewenang yang diberikan kepada kepala sekolah dapat dijalankan dengan baik, diperlukan kepala sekolah yang berkompeten dan mempunyai pengalaman kerja cukup untuk mengambil keputusan tentang pemanfaatan sumberdaya sekolah dan melakukan kerjasama dengan masyarakat; dan (5) kepala sekolah dapat menjalankan tugas dengan baik apabila didukung oleh budaya organisasi sekolah yang dianut seluruh warga sekolah secara kondusif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *ex post facto* (non eksperimen) dengan rancangan korelasional dengan menggali fakta-fakta yang telah terjadi dan pernah dilakukan oleh subjek penelitian melalui angket yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Rancangan penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk paradigma sebagai berikut:



Gambar 1: Rancangan Penelitian Model Analisis Jalur

Keterangan:

X_1 = Budaya organisasi sekolah

X₂ = Pengalaman kerja

X₃ = Kompensasi

X₄ = Kepuasan kerja

X₅ = Motivasi kerja

Y = Kinerja Kepala Sekolah

R = Residual (pengaruh variabel lain yang tidak diteliti)

p = koefisien jalur (*path*)

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala SMA baik negeri maupun swasta se eks Karesidenan Semarang berjumlah 206 orang yang tersebar di 4 kabupaten (Demak, Grobogan, Semarang, dan Kendal) dan dua kota (Semarang dan Salatiga).

Analisis data secara statistik menggunakan *path* analysis (analisis jalur) melalui tiga tahapan atau tiga blok. Namun sebelum data dianalisis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yang meliputi uji normalitas data, uji homogenitas data, dan uji linearitas data. Semua jenis analisis menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 12.5., dan Kendal) dan dua kota (Semarang dan Salatiga).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Jalur untuk Menguji Hipotesis. Hasil analisis data dengan menggunakan regresi ganda melalui tiga tahap dapat disajikan secara lengkap sebagai berikut.

Analisis Jalur Tahap I untuk Menguji Hipotesis I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 ^a	.623	.617	6.582

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13747.271	3	4582.424	105.764	.000 ^a
	Residual	8318.729	192	43.327		
	Total	22066.000	195			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel *Model Summary* R₂ yang disesuaikan (*adjusted R square*) = 0,617. Sedangkan dari tabel *ANOVA* diketahui F = 105,764 pada taraf signifikansi (probabilitas) =

0,000. Dapat disimpulkan bahwa secara se-rempek ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 61,7%.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.300	3.564		4.012	.000
	Budaya Organisasi	.394	.084	.502	4.696	.000
	Pengalaman Kerja	.102	.066	.202	2.333	.013
	Kompensasi	.224	.078	.249	2.886	.004

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel *Coefficient* di atas dapat dibuat persamaan regresi $\hat{Y} = 14.300 + 0.394 X_1 + 0.102 X_2 + 0,224 X_3 + 0,614$. Artinya setiap kenaikan satu unit skor budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, dan kompensasi akan menaikkan skor kepuasan kerja masing-masing sebesar 0.394, 0.102, dan 0.224 unit pada konstanta 14.300. Dapat disimpulkan bahwa semakin kondusif budaya organisasi sekolah, semakin baik pengalaman kerja, dan semakin tinggi kompensasi yang diterima akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja kepala sekolah.

Analisis Jalur Tahap II untuk Menguji Hipotesis II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 ^a	.638	.632	6.796

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pengalaman Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18020.066	4	4505.016	112.692	.000 ^a
	Residual	6453.138	191	33.786		
	Total	24473.204	195			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Pengalaman Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dari tabel *Model Summary* R_2 yang disesuaikan (*adjusted R square*) = 0,632. Sedangkan dari tabel *ANOVA* diketahui $F = 112,692$ pada taraf signifikansi (probabilitas) = 0,000. Dapat disimpulkan bahwa secara se-rempek ada pengaruh yang signifikan antara

budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 63,2%.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.511	3.680		1.960	.222
	Budaya Organisasi	.496	.071	.601	5.735	.000
	Pengalaman Kerja	.081	.056	.191	2.001	.041
	Kompensasi	.160	.064	.204	2.422	.010
	Kepuasan Kerja	.133	.043	.131	1.647	.120

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dari tabel *Coefficients* di atas dapat dibuat persamaan regresi $\hat{Y} = 4.511 + 0.496 X_1 + 0.081 X_2 + 0.160 X_3 + 0.133 X_4 + 0.614$. Artinya se-tiap kenaikan satu unit skor budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja akan menaikkan skor motivasi kerja masing-masing sebesar 0.496, 0.081, 0.160, dan 0.133 unit pada konstan-ta 4.511. Dapat disimpulkan bahwa semakin kondusif budaya organisasi sekolah, semakin baik pengalaman kerja, semakin tinggi kompensasi yang diterima, dan semakin tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi tingkat motivasi kerja kepala sekolah.

Analisis Jalur Tahap III untuk Menguji Hipotesis III

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 ^a	.816	.811	17.275

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	251344.3	5	50268.854	168.448	.000 ^a
	Residual	56700.422	190	298.423		
	Total	308044.7	195			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel *Model Summary* R_2 yang disesuaikan (*adjusted R square*) = 0,811. Sedangkan dari tabel *ANOVA* diketahui $F = 168,448$ pada taraf signifikansi (probabilitas) = 0,000. Dapat disimpulkan bahwa secara se-rempek ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 81,1%.

Coefficients^a

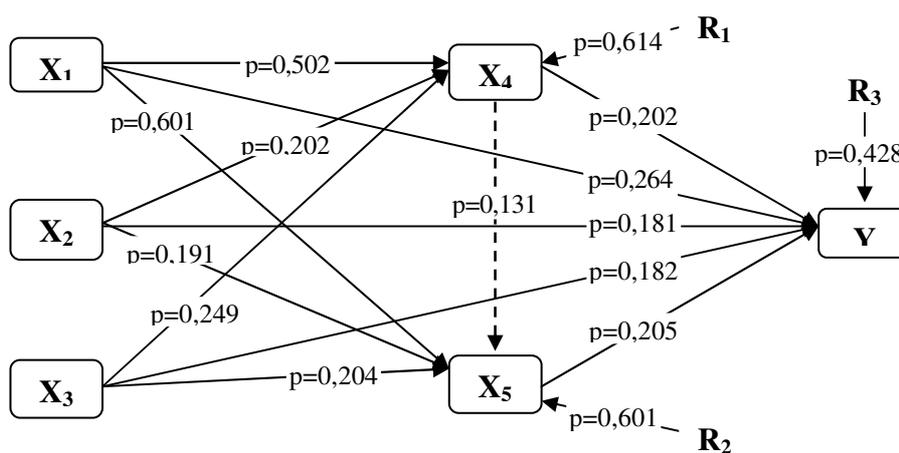
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-19.127	9.744		-1.963	.051
	Budaya Organisasi	.775	.241	.264	3.210	.002
	Pengalaman Kerja	.691	.175	.181	3.944	.000
	Kompensasi	.613	.209	.182	2.936	.004
	Kepuasan Kerja	.756	.209	.202	3.622	.000
	Motivasi Kerja	.727	.202	.205	3.596	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel *Coefficients* di atas dapat dibuat persamaan regresi $\hat{Y} = -19,127 + 0,775 X_1 + 0,691 X_2 + 0,613 X_3 + 0,756 X_4 + 0,727 X_5 + 0,614$. Artinya setiap kenaikan satu unit skor budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja akan menaikkan skor masing-masing sebesar 0.775, 0.691, 0.613, 0.756, dan 0.727 unit pada konstanta -19.127. Dapat disimpulkan bahwa semakin kondusif budaya organisasi sekolah, semakin baik pengalaman kerja, semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, dan semakin tinggi motivasi kerja akan semakin tinggi tingkat kinerja kepala sekolah.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung. Besarnya pengaruh langsung adalah “koefisien p”, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah hasil perkalian antara “koefisien p”, yang satu dengan “koefisien p lainnya” dalam satu arah.

Dari hasil analisis data seperti telah disajikan pada tabel di atas (tabel *Model Summary*, tabel *ANOVA*, tabel *Coefficients* hasil *print out* analisis data dengan menggunakan komputer program SPSS versi 12.5) dapat ditampilkan secara keseluruhan pada gambar berikut ini.



Gambar 2: Koefisien Jalur Hubungan Kausal berdasarkan Spesifikasi Model Analisis

Berdasarkan data hasil analisis yang tercantum pada gambar 9 di atas dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagaimana tabel berikut ini.

Tabel 1: Hasil Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung antar Variabel Penelitian

No	Variabel	Jalur	Besarnya Pengaruh		Ket.
			Langsung	Tak Langsung	
1	X ₁ ke X ₄	-	0,502	-	
	X ₂ ke X ₄	-	0,202	-	
	X ₃ ke X ₄	-	0,249	-	
2	X ₁ ke X ₅	X ₁ - X ₄ - X ₅	0,601	0,0657	L > TL
	X ₂ ke X ₅	X ₂ - X ₄ - X ₅	0,191	0,0264	L > TL
	X ₃ ke X ₅	X ₃ - X ₄ - X ₅	0,204	0,0326	L > TL
	X ₄ ke X ₅		0,131		
3	X ₁ ke Y	X ₁ - X ₄ - X ₅ - Y	0,264	0,0135	L > TL
	X ₂ ke Y	X ₂ - X ₄ - X ₅ - Y	0,181	0,0054	L > TL
	X ₃ ke Y	X ₃ - X ₄ - X ₅ - Y	0,182	0,0067	L > TL
	X ₄ ke Y	X ₄ - X ₅ - Y	0,202	0,0268	L > TL
	X ₅ ke Y		0,205		

Dari data yang ada pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh langsung semuanya semuanya lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung (melalui X₃ atau X₄). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung.

Sumbangan Efektif (SE). Sumbangan efektif dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu sumbangan efektif bersama dan sumbangan efektif per variabel. Sumbangan efektif bersama/serempak adalah *R Square* (R determinasi). Hal ini dapat dilihat dari *print out* SPSS versi 12.5 pada tabel *Model Summary* dari tahap I sampai III.

Blok	Variabel		R ²	Sumbangan Efektif
	Variabel bebas	Variabel terikat		
1	X ₁ , X ₂ , dan X ₃ ,	X ₄	0,623	62,3 %
2	X ₁ , X ₂ , X ₃ , dan X ₄	X ₅	0,638	63,8 %
3	X ₁ , X ₂ , X ₃ , X ₄ dan X ₅	Y	0,816	81,6 %

Sedangkan sumbangan efektif per variabel adalah kuadrat dari pengaruh total (penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung). Sumbangan efektif masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

Var. terikat	Pengaruh				Pengaruh Total	Sumb. Efektif
	Langsung		Tak Langsung			
X ₄	X ₁	0,502	-	-	0,502	25,2%
	X ₂	0,202	-	-	0,202	04,1%
	X ₃	0,249	-	-	0,249	06,2%
X ₅	X ₁	0,601	X ₄	0,066	0,667	44,5%
	X ₂	0,191	X ₄	0,026	0,217	04,7%
	X ₃	0,204	X ₄	0,032	0,236	05,6%
	X ₄	0,131	-	-	0,131	01,7%
Y	X ₁	0,264	X ₄ ,	0,014	0,278	07,7%
	X ₂	0,181	X ₅	0,005	0,186	03,5%
	X ₃	0,182	X ₄	0,007	0,189	03,6%
	X ₄	0,202	,X ₅	0,005	0,207	04,3%
	X ₅	0,205	X ₄	-	0,205	04,2%
			,X ₅			
			X ₅			
			-			

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling besar sumbangannya terhadap kinerja kepala sekolah adalah variabel bu-daya organisasi sekolah (X₁). Variabel lainnya berturut-turut setelah bu-daya organisasi sekolah adalah kepuasan kerja (X₄), motivasi kerja (X₅), kompensasi (X₃), dan terakhir pengalaman kerja (X₂)

Dari hasil analisis deskriptif ditemukan kinerja Kepala SMA se eks Karesidenan Semarang masih tergolong sedang dan rendah. Hal ini dikarenakan proses rekrutmen tidak sesuai dengan persyaratan yang tertulis pada PP Nomor 19 Tahun 2005 pasal 38 ayat (3). Kepala sekolah yang kinerjanya sangat tinggi dan tinggi pada umumnya mempunyai pengalaman mengajar lebih dari 15 tahun, sering bertugas sebagai instruktur/penatar, pernah sebagai wali kelas, dan aktif dalam kegiatan organisasi profesi.

Mengenai kompensasi yang diterima dan dirasakan Kepala SMA se eks Karesidenan Semarang belum sesuai harapan, karena baru 64,8% kategori cukup, namun mereka tetap menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Kesimpulan tersebut sesuai dengan teori Dua Faktor dari Herzberg (dalam Ekosusilo, 2003) yang menjelaskan bahwa gaji, upah, bonus, kondisi, dan jaminan kerja hanya merupakan faktor pemelihara. Kepala sekolah menganggap besarnya kompensasi yang bersifat *tangible* bukanlah faktor utama yang

dapat meningkatkan kinerjanya, karena terdapat faktor-faktor lain yang lebih utama, yaitu nilai-nilai budaya Jawa seperti “*narimo ing pandum*” (berapapun yang diberikan diterima dengan ikhlas dan disyukuri). Menjadi kepala sekolah adalah amanah karena itu mereka akan merasa puas dan bangga apabila dapat menjalankan tugas dengan baik. Di samping itu, penghargaan masyarakat dengan menempatkan kepala sekolah sebagai suatu status sosial yang tinggi, serta jaminan promosi yang jelas, objektif, dan transparan juga menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Variabel budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja kepala sekolah dibandingkan dengan variabel lainnya. Temuan penelitian ini sesuai pendapat Zamroni (2003: 149) yang menegaskan bahwa kultur sekolah yang “sehat” berkorelasi tinggi dengan motivasi kerja guru, produktivitas, dan kepuasan kerja kepala sekolah, guru, staf administrasi maupun siswa.

Kecilnya pengaruh pengalaman kerja maupun kompensasi terhadap kinerja kepala sekolah bukan berarti pengalaman kerja dan kompensasi tidak diperlukan dalam mendukung pelaksanaan tugas kepala sekolah, akan tetapi pengaruh pengalaman kerja dan kompensasi tidak secara langsung terhadap kinerja kepala sekolah.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan. *Pertama*, kepuasan kerja secara bersama-sama dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, dan kompensasi. Besarnya pengaruh secara bersama-sama atau sumbangan efektif (SE) = 62,3%. Di antara ketiga variabel tersebut yang paling besar pengaruhnya (sumbang-an efektif = SE) terhadap kepuasan kerja adalah budaya organisasi seko-lah (SE = 25,2%), urutan kedua kompensasi (SE = 6,2%), dan urutan ke-tiga adalah pengalaman kerja (SE = 4,1%).

Kedua, motivasi kerja secara bersama-sama dan juga per variabel dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja). Besarnya pengaruh atau sumbangan efektif keempat varibel independen tersebut terhadap motivasi kerja adalah 63,8%. Sedangkan besarnya pengaruh atau sumbangan efektif (SE) masing-masing variabel berbeda. Di antara empat variabel tersebut yang paling besar pengaruhnya adalah variabel budaya organisasi (SE = 44,5%), urutan kedua kompensasi (SE = 5,6%), urutan ketiga pengalaman kerja (SE = 4,7%), dan paling rendah adalah kepuasan kerja (SE =

1,7%). Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, namun tidak signifikan. Dari hasil analisis data ditemukan nilai koefisien jalur pengaruh langsung lebih besar dibanding dengan pengaruh tidak langsung. Karena itu pengaruh sebenarnya adalah pengaruh langsung.

Ketiga, kinerja kepala sekolah secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja baik secara serempak seluruh variabel independen maupun secara sendiri-sendiri per variabel independen. Besarnya pengaruh atau sumbangan efektif (SE) secara bersama-sama 81,6%, sedangkan untuk masing-masing variabel, variabel budaya organisasi 9,2%, pengalaman kerja 3,5%, kompensasi 3,6%, kepuasan kerja 4,3%, dan motivasi 4,2%. Di antara kelima variabel tersebut sumbangan paling besar adalah variabel budaya organisasi, urutan kedua kepuasan kerja, ketiga motivasi kerja, urutan keempat kompensasi, dan urutan terakhir pengalaman kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur nilai koefisien jalur dari pengaruh langsung lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung. Jadi pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung.

Saran. *Pertama*, para bupati/walikota, kepala dinas perlu menyusun rencana induk tentang pembinaan kepala sekolah baik melalui faktor yang tampak (*tangible*) maupun faktor yang tidak tampak (*intangible*) yang mempengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah karena kepuasan kerja kepala sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Di samping itu, sistem mutasi dan promosi harus pula di desain secara komprehensif dengan kriteria yang tepat dan dilaksanakan secara obyektif, transparan, dan akuntabel. Cara ini akan mampu meningkatkan motivasi kerja para kepala sekolah.

Kedua, warga sekolah dan para pemangku kepentingan di luar sekolah hendaknya secara sungguh-sungguh mendorong dan menciptakan budaya organisasi sekolah sehingga kondusif. Peran serta warga sekolah dapat diwujudkan dalam bentuk dukungan dan komitmen atas terlaksananya program-program sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun demikian, cara tersebut tidak cukup efektif sehubungan dengan sifat paternalistik dari budaya kita. Para pejabat struktural dan fungsional dalam jajaran pemerintah daerah seharusnya tidak melakukan intervensi dan campur tangan terhadap wewenang dan kegiatan sekolah. Sikap ini akan mengakibatkan rusaknya budaya organisasi

sekolah, menimbulkan disharmoni dan disorganisasi sekolah yang pada gilirannya akan mengakibatkan merosotnya kinerja kepala sekolah.

Ketiga, para bupati/ walikota dan para kepala dinas pendidikan hendaknya berupaya secara terprogram meningkatkan kesejahteraan kepala sekolah dengan meningkatkan kompensasi yang diterima oleh para kepala sekolah baik yang bersifat kebendaan maupun yang bukan. Pemberian kompensasi dapat dikemas dalam sistem *reward and punishment* yang obyektif dan transparan. Cara ini akan meningkatkan motivasi dan kinerja kepala sekolah, karena hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja kepala sekolah.

Keempat, masing-masing Pengurus Yayasan yang mengelola SMA swasta se eks Karesidenan Semarang seharusnya telah memiliki sistem penggajian berdasarkan *merit system*, menyusun pola pengembangan karier guru dan kepala sekolah dalam naungannya yang mampu menumbuhkan budaya organisasi sekolah yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong motivasi kerja kepala sekolah yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Akdon. 2004. *Pengaruh Implementasi Kebijakan Desentralisasi Pendidikan terhadap Kinerja Manajemen Sekolah pada SDN se Kota Bandung*. Disertasi. Tidak Dipublikasikan. Bandung: PPS UPI Bandung.

Ekosusilo, M. 2003. *Supervisi Pengajaran dalam Latar Budaya Jawa: Studi Kasus Pembinaan guru SD di Kraton Surakarta*. Sukoharjo: UNIVET BANTARA PRESS.

Heathfield, S.M. 2006. *Culture: Your Environment for People at Work*. Article. About, Inc. A part of The New York Times Company.

Komariah, A. 2005. *Pengaruh Visionary Leadership dan Budaya Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah pada SMA Di Propinsi Jawa Barat*. Disertasi. Tidak Dipublikasikan. Bandung: PPS UPI Bandung.

Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Soedijarto. (2003). *Kebijakan Nasional Tentang Akreditasi Sekolah*. Jakarta: Depdiknas-Badan Akreditasi Sekolah Nasional.
- Supriadi, D. 2001. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Presiden R.I. 2005. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa oleh Pujaatmaka Hadyana. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Remondini, B. 2001. "*Leadership Style and School Climate: A Comparison Between Hispanic and Non-Hispanic Women Principals in Southern New Mexico*".
http://media.wiley.com/assets/50/63/bus_lc_jb_remondini.pdf
- Supriadi, D. 2001. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Suryadi, A. & Tilaar, H.A.R. 2004. *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Terry, R. G. 2009. *Dsar-dasar Manajemen*. Alih bahasa oleh G.A. Ticoalu. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Cheng, Yin Cheong. 2003. <http://eric.ueregon.edu/publications/digests/digest091.html>
- Zamroni. 2003. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Jakarta: Bigraf Publishing.