

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
KINERJA GURU SMP DI WILAYAH SUB RAYON 04
KABUPATEN DEMAK**

S u n a r t o*

Djumadi Purwoatmodjo**

ABSTRAK

The purpose of this study is to analyze: (1) the influence of principal leadership style on teacher job satisfaction, (2) the influence of MBS on teacher working kepuassan, (3) the influence of organizational climate on the performance of teachers (4) the influence of principal leadership style on teacher performance , (5) the influence of MBS on teacher performance, (6) the influence of organizational climate on job satisfaction of teachers (7) the influence of teachers' job satisfaction on the performance of teachers. While the population of this research is junior high school teachers in Sub Rayon 04 Demak district, amounting to 395 teachers in 13 junior high schools, the sample of 100 people taken to calculate the population units. The instrument used was a questionnaire. Data analysis using SEM. The findings showed that (1) leadership has a significant influence on job satisfaction can be accepted, because the CR of 2.096 and significant at 0.036, a significant direct effect of 0.191. (2) MBS on job satisfaction is also acceptable because the CR of 3.206 and 0.001 significant, strong and direct effect of 0.318, (3) Organizational climate has a positive effect on job satisfaction can be accepted, because the CR of 2.750 and 0.006 significant and direct influence 0.261 strong. (4) leadership style has a significant influence on teachers' performance is acceptable, because the CR of 3.096 and 0.002 significant and direct effect of the strong 0.329. (5) MBS have significant and positive effect on job satisfaction can be accepted as equal to 2.162 and significant CR equal to 0.031, and a strong direct effect of 0.235. (6) organizational climate has no influence on teacher performance, as CR of 0.448 and significant at 0.654, and the direct effect is not significant at 0.044 and (7) job satisfaction has a positive and significant teacher performance is acceptable, because the CR of 3.183 and significant at 0.001, and a strong direct effect of 0.544.

Keywords: principal leadership, MBS, organizational climate, job satisfaction, performance.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sebuah proses yang sengaja dilaksanakan dengan tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Melalui proses pendidikan yang baik akan terbentuk sosok-sosok individu sebagai sumber daya manusia yang dapat berperan besar dalam proses pembangunan bangsa dan negara. Oleh karena itu peran pendidikan demikian sangat penting sebab pendidikan merupakan kunci utama untuk

* Guru SMP Negeri 1 Karanganyar Demak

** Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus

menciptakan sumber daya manusia yang utuh dan berkualitas. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, menyebutkan bahwa : “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah” (Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan dosen, pasal 1, ayat 1) Pada dewasa ini, upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan telah menjadi bahan wacana dan pemikiran para pakar pendidikan di Indonesia sehubungan dengan masih rendahnya mutu pendidikan saat ini. Mutu yang diharapkan pada setiap jenjang sekolah, mulai dari Pendidikan Usia Dini (PAUD), Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/SMK), sampai Perguruan Tinggi (PT), minimal dapat mencapai tingkat ketercapaian tujuan pendidikan berdasarkan pada standar-standar yang telah ditentukan. Penetapan standar kompetensi siswa sebagai standar pencapaian minimal dari hasil proses pendidikan dilatar belakangi oleh suatu harapan agar dapat tercipta pemerataan mutu minimal sebagai hasil proses pendidikan pada sekolah menengah atas. Hal ini menunjukkan satu kenyataan bahwa hasil pendidikan di Indonesia setelah lebih setengah abad dari kemerdekaannya, masih belum mencapai hasil yang diharapkan. Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional sangat menyadari tentang kenyataan rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, sebagaimana yang dinyatakan dalam buku Manajemen Berbasis Sekolah berikut ini: “Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan .” (Depdiknas, 2007 : 1)

Konsep yang akan diberdayakan dalam otonomi sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Program pemberdayaan otonomi sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) disingkat MBS (Umeidi, 1999:2).

Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang sangat berperan adalah sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan, integritas, dan kemampuan yang tinggi. Salah satu SDM dimaksud adalah guru, dimana guru merupakan faktor kunci keberhasilan, peningkatan mutu pendidikan karena berperan sebagai pengelola proses belajar mengajar (PBM) bagi siswa (Depdiknas 2003 : 3). Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional khususnya pendidikan dasar dan menengah pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, antara lain melalui pelatihan, dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun berbagai indikator mewujudkan bahwa mutu pendidikan masih belum meningkat secara signifikan. Sebagian kecil saja sekolah menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan. Bahkan mutu pendidikan Indonesia saat ini kurang menggembirakan. *Human Development Index (HDI)* menunjukkan Indonesia menduduki peringkat ke 102 dari 106 negara yang disurvei. Hasil studi *The*

Third International Matematic and Science Study-Repeat (TIMMSSR 1999) melaporkan bahwa siswa SLTP Indonesia menempati peringkat 32 untuk IPA dan 34 untuk Matematika, dari 38 negara yang disurvei di Asia, Australia dan Afrika (Depdiknas, 2002 : 3).

Penelitian terhadap semua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam meningkatkan kinerja guru pada proses pembelajaran sulit dilakukan sekaligus karena banyak faktor yang mungkin mempengaruhinya. Penelitian ini dibatasi pada 3 faktor yang mungkin berpengaruh sekali terhadap kepuasan kerja guru dalam proses pembelajaran, yakni gaya kepemimpinan kepala sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah, dan Iklim organisasi. Dengan kata lain, penelitian ini mencakup 5 variabel, yaitu : Kinerja guru dalam proses pembelajaran sebagai variabel dependen (K), yang dibatasi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel independen 1 (KKS), Manajemen berbasis sekolah sebagai variabel independen 2 (MBS). Iklim organisasi sebagai variabel independen 3 (IO), dan Dengan variabel mediasi kepuasan kerja guru dalam proses pembelajaran (KK).

Konsep Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Hasil penelitian Miller Etal (1991), menyimpulkan bahwa terdapat hubungan/pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Menurut pendapat Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Gruenberg, B. (1980:80). Kepemimpinan sebagai istilah umum dapat dirumuskan sebagai proses dengan sengaja mempengaruhi orang lain dalam merealisasikan tujuan. Nawawi melihat kepemimpinan sebagai proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi atau mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan. (Hadari Nawawi, 1985:33). Kepemimpinan dalam konteks sekolah lebih menekankan pada terjadinya hubungan antara personil sekolah serta menciptakan iklim kebersamaan dan saling memiliki yang ditandai dengan rasa kebersamaan dalam bekerja. Dalam kondisi seperti itu akan tercipta hubungan yang harmonis diantara seluruh personil sekolah (Kepala Sekolah, Guru, Staf Tata Usaha, Siswa, masyarakat, dll). Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluasan-keluasan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb) untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional, serta peraturan

perundangan-undangan yang berlaku. (Dirjen Dikdasmen, 2007: 12). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi dalam rangka kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2001 : 2). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model manajemen yang memberikan manajemen lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipasif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan mutu pendidikan nasional (Budi Raharjo, 2003 : 5). Sekolah memiliki otonomi dan kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolah, sehingga sekolah lebih mandiri. Mandiri dalam melaksanakan pengelolaan sekolah, pengembangan program-program sekolah yang sesuai dengan keadaan sekolah, juga dalam pengambilan keputusan diputuskan bersama-sama. Sehingga warga sekolah mempunyai rasa memiliki tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya. Namun demikian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diharapkan tidak memberi peluang terhadap keinginan individu/kelompok untuk menguasai sekolah tanpa partisipasi warga sekolah dan masyarakat.

Dalam Undang-undang No. 25 tahun 2000 tentang Program pembangunan Nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomki pendidikan. Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik dan demikratis. Untuk pendidikan dasar dan menengah, pengambilan keputusan yang otonom seperti ini dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dari asal usul peristilahan Manajemen berbasis Sekolah (MBS) adalah terjemahan langsung dari School Based Management (SBM). Istilah ini mula-mula muncul di Amirika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi ini diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah. Gagasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada dewasa ini menjadi perhatian para pengelola pendidikan, mulai dari tingkat pusat, propinsi, kabupaten/kota sampai dengan tingkat Unit pelaksana teknis daerah (UPTD)/sekolah. Sebagaimana dimaklumi, gagasan ini semakin mengemuka setelah dikeluarkannya kebijakan desentralisasi kebijakan pengelolaan pendidikan seperti diisyaratkan oleh UU Nomor 32 Tahun 2004. Produk hukum tersebut mengisyaratkan terjadinya pergeseran kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dan melahirkan wacana akuntabilitas pelaksanaan pendidikan. Gagasan Manaagemen Berbasis Sekolah (MBS) perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (stakeholder) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya disekolah. Karena implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah.

Konsep Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang manajer pendidikan (kepala sekolah) karena faktor tersebut sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku guru dan pegawai. Organisasi yang berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi. Salah satu cara dalam pengembangan organisasi adalah tercapainya iklim organisasi yang

konduktif. Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem. Kemudian Hillier dan Slocum mengemukakan definisi iklim organisasi dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengatakan iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lainnya. (Arni muhammad, 1986 :83). Sedangkan menurut Litwin dan Stringers memberikan dimensi iklim organisasi terdiri : 1) Rasa tanggungjawab; 2) Standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan; 3) Ganjaran atau Reward; 4) Rasa persaudaraan; 5) semangat Tim. Hillier dan Slocum mengemukakan definisi iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lingkungannya. (Arni muhammad, 1986 :83). Sedangkan yang dimaksud dengan Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. (Davis dan Newstrom, 1985 : 211). Definisi ini menjelaskan lingkungan tempat para pegawai bekerja. Iklim organisasi didefinisikan sebagai seperangkat ciri internal yang membedakan satu sekolah dari yang lain yang mempengaruhi tingkah laku manusia. Dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sekolah adalah kondisi sekolah yang diwujudkan berdasarkan seperangkat nilai atau norma, kebiasaan yang ditunjang sarana dan prasarana. Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya manager, guru dan pegawai menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan semangat kerja.

Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

Kepuasan kerja menurut Blum dan Naylor (1988) mengatakan bahwa hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pekerja. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengakuan terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial didalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap para pekerja. Pengertian yang lebih baik tentang kepuasan kerja baru dapat dicapai melalui suatu pendekatan yang lebih luas dengan lebih banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah faktor usia pekerja, temperamen, keinginan, kesehatan, bagaimana hubungan pekerja dengan keluarganya, tingkat aspirasi, status sosial dan bagaimana aktivitas pekerja tersebut di dalam kehidupan berorganisasi dan politik. Mc Nesse-Smith (1996) dan Kirkman & Shapiro (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapannya dimasa mendatang. Judge (1993) dan Luthans (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap (*attitude*), suatu keadaan kognitif yang ada dalam diri seorang (*internal cognitive state*). Luthans mengatakan bahwa dalam model content, kepuasan kerja

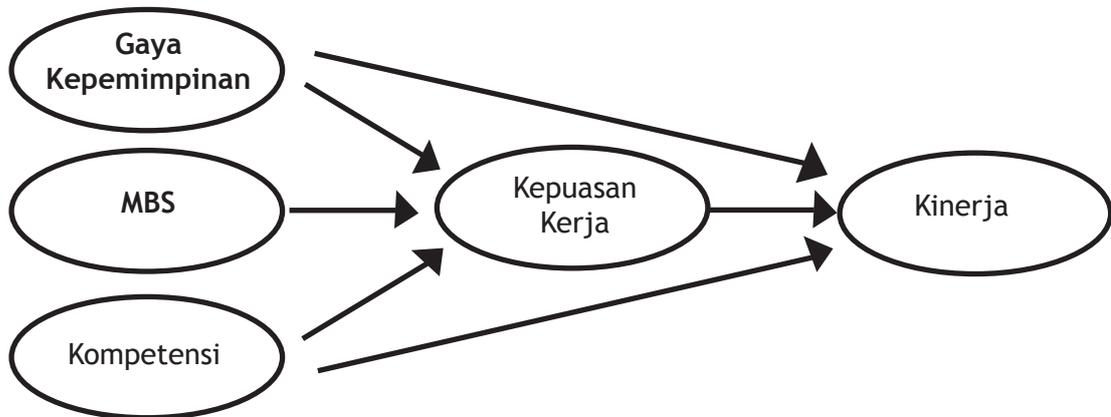
merupakan penjumlahan dari berbagai faktor yang menimbulkan kepuasan seperti tanggung jawab dan pengembangan potensi seseorang. Dalam model Lawler dan Porter (1979), kepuasan merupakan suatu variabel yang berasal dari sesuai tidaknya antara imbalan yang diharapkan. Individu akan merasa tidak puas apabila imbalan yang diterima lebih rendah dari imbalan yang diharapkan. Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Luthans, 1998). Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) individu pada pekerjaannya. Secara komprehensif Locke (dalam Luthans, 1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan (positif) yang berasal dari penilaian kerja positif terhadap pekerjaan mengindikasikan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya (Robbins, 1996).

Konsep Kinerja

Kinerja dapat pula disebut sebagai “hasil pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara, 2004 : 67). Selanjutnya kinerja adalah sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Instruksi Mendiknas RI nomor I/U/2002 tentang pelaksanaan akuntabilitas kinerja di lingkungan Depdiknas). Dengan begitu kinerja pada akhirnya merupakan potret keberhasilan dari serangkaian pelaksanaan segala bentuk aktivitas guru dalam mencapai tujuan tertentu. Melakukan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan guru dipandang hal yang tepat, mengingat dari kinerja itu akan diperoleh gambaran kreativitas, inovasi, keterampilan, kemandirian dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan profesinya. (Depdiknas, 2003 : 3). Penilaian itu sendiri merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. (Sondang, 2002 : 168). Mengetahui tinggi rendahnya kinerja guru memang memerlukan penilaian, hanya saja untuk apa hasil penilaian hasil kinerja itu memerlukan perspektif tertentu, salah satunya menekankan penilaian kinerja itu dalam perannya sebagai suatu mekanisme untuk memberikan umpan balik dan sebagai suatu determinan dari alokasi imbalan. (Robbin Stephen, 2002 : 217).

Mutu pendidikan tidak akan lepas dari kinerja para guru, yang merupakan bagian dari sistem pendidikan di sekolah. Sehingga untuk itu perlu dianalisis tentang kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti gaya kepemimpinan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), iklim organisasi dan kepuasan kerja (Mulyana, 2005). Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kemampuan kerja, ketrampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Sejalan dengan hal tersebut Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa, agar kinerja atau *performance* dari setiap pegawai dapat meningkat diperlukan suatu pendorong atau faktor yang dapat membuat kinerja atau *performance* guru tersebut sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), iklim organisasi, dan kepuasan kerja.

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



Berdasarkan pada model kerangka pemikiran teoritis, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis yang dinyatakan dalam hipotesis alternatif sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru dalam proses pembelajaran
2. Ada pengaruh yang signifikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terhadap kepuasan kerja guru dalam proses pembelajaran.
3. Ada pengaruh yang signifikan Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja guru dalam proses pembelajaran.
4. Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran.
5. Ada pengaruh yang signifikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran
6. Ada pengaruh yang signifikan Iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja guru dalam proses pembelajaran.
7. Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran.

METODE

Lokasi penelitian ini dilakukan di SMP di wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak. Waktu Penelitian Penelitian dilakukan selama 4 bulan, Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian dari sejumlah populasi yang telah ditentukan dengan cara survei langsung terhadap permasalahan yang berhubungan dengan penelitian dengan mengambil obyek SMP di wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak. Pendekatannya, penelitian ini digolongkan kedalam penelitian survei. Menurut Singaribun

dan Effendi (1989 : 3) penelitian survei dapat digunakan dengan maksud antara lain untuk penjajagan, diskriptif, penjelasan, evaluasi, prediksi atau meramal, penelitian operasional dan pengembangan indikator-indikator sosial. Kuesioner merupakan instrumen utama dalam penelitian survei. Dalam penelitian ini akan mengkaji empat variabel yaitu tiga variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X_1), Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (X_2), iklim organisasi (X_3), kepuasan kerja (Y_1) serta satu variabel terikat yaitu kinerja guru (Y_2).

Populasi adalah seluruh penduduk yang dimaksud untuk diteliti (Sutrisno Hadi, 1973 : 170). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1997 : 59). Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Suharsimi Arikunto, 1997 : 102). Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/ subyek penelitian. Populasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah guru SMP di wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak . Pada penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh para guru SMP di wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak yang berjumlah sebanyak 395 guru.

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknis analisis yang digunakan adalah SEM atau Structural Equation Modelling yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk pengujian struktural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et al. 1998), sesuai juga perumusan masalah, tujuan, dan hipotesis penelitian adalah untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (*direct and indirect effect*) dari model penelitian. Software yang dipergunakan untuk mengolah data adalah AMOS .

Setelah dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, analisis selanjutnya adalah evaluasi atas kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah diuraikan sebelumnya. Untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi, model persamaan struktural pada penelitian ini telah direvisi satu kali. Revisi dilakukan karena pada pengujian kesesuaian model pertama yang sesuai dengan kriteria *goodness-of-fit*nya belum mencukupi, revisi dilakukan setelah dianalisis pada text output pada item *Sample Correlations-Estimates* yang menunjukkan korelasi antara variabel penelitian ini. Korelasi antar variabel endogen kepuasan kerja dan kinerja guru sebesar

0,894, walaupun korelasi yang tidak serius karena masih di bawah 0,90 (Hair et al. 1998; Ghozali 2001), tetapi diindikasikan hal ini yang mempengaruhi untuk mendapatkan kesesuaian model yang cukup baik. Selanjutnya peneliti menghubungkan *error* variabel endogen kepuasan kerja dengan error variabel endogen (justifikasi ini bisa dilihat pada Tabachnick dan Fidell 1996, Bab 14 dan Hair et al. 1998, Bab 11). Hasil revisi model menghasilkan tingkat kesesuaian model yang cukup baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Besarnya *pengaruh langsung (direct effect)* berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antar variabel bebas dengan variabel terikat adalah seperti tampak pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM.

No	Variabel Berpengaruh	Variabel Dipengaruhi	Nilai Estimasi	Thitung / C.R	P(Sig)	Kriteria
1.	(X ₁) Gaya kepemimpinan	Y ₁ Kepuasan kerja	0,191	2,096	0,036	Signifikan
		Y ₂ Kinerja guru	0,329	3,096	0,002	Signifikan
2.	(X ₂) MBS	Y ₁ Kepuasan kerja	0,318	3,206	0,001	Signifikan
		Y ₂ Kinerja guru	0,235	2,162	0,031	Signifikan
3.	(X ₃) Iklim organisasi	Y ₁ Kepuasan kerja	0,261	2,750	0,006	Signifikan
		Y ₂ Kinerja guru	0,044	0,448	0,654	Tidak Signifikan
4.	(Y ₁) Kepuasan kerja	Y ₂ Kinerja guru	0,544	3,183	0,001	Signifikan

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model (SEM)* sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,191 X_1 + 0,318 X_2 + 0,261 X_3$$

$$Y_2 = 0,329X_1 + 0,235 X_2 + 0,044 X_3 + 0,544 Y_1$$

Koefisien determinasi (R²) yang dihasilkan dari model persamaan struktural untuk menyatakan besarnya pengaruh yang diberikan kepada variable terikat dari variabel bebas yang terkait dengan jalur

pengaruh masing-masing menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.15
Koefisien Determinasi (Squared Multiple Correlation)

Variabel	Estimate
Kepuasan kerja	0,502
Kinerja guru	0,576

Hasil perhitungan di atas memperlihatkan bahwa dalam model ini variabel yang secara bersama-sama memberikan pengaruhnya kepada nilai kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 50,2%. Sementara terhadap kinerja guru (Y2) pengaruh ini ternyata lebih besar yakni 57,6%. Ini berarti bahwa proporsi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini memberikan kontribusi pengaruh yang cukup besar, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Baik pengaruh langsung, pengaruh tak langsung, ataupun pengaruh total variabel antededen. Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel berdasarkan model dan hasil penelitian diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,036) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (2,096), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
2. MBS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,001) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (3,206), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,006) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (2,750), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang dibuktikan oleh nilai probability (0,002) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (3,096), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
5. MBS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang dibuktikan oleh nilai probability (0,031) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (2,162), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
6. Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru yang dibuktikan oleh nilai probability (0,654) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (0,448), dan hal tersebut tidak sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif ditolak).
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang dibuktikan oleh nilai probability (0,001) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (3,183), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous devendent* melalui variabel *endogenous entervening*. Sedangkan total

pengaruh (*total effect*) adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect* antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan dimediasi kepuasan kerja guru di SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak sebesar 0,104.
2. Nilai pengaruh tidak langsung MBS terhadap kinerja guru dengan dimediasi kepuasan kerja guru di SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak sebesar 0,173.
3. Nilai pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi kepuasan kerja guru di SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak sebesar 0,142.
4. Total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan dimediasi kepuasan kerja guru di SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak sebesar 0,4433.
5. Total pengaruh MBS terhadap kinerja guru dengan dimediasi kepuasan kerja guru di SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak sebesar 0,408.
6. Total pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi kepuasan kerja guru di SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak sebesar 0,186.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji kembali pengaruh gaya kepemimpinan, MBS, dan iklim organisasi melalui dampak dari kepuasan kerja terhadap kinerja guru seperti yang dilakukan oleh Mohan *et al* (1995), dengan menambahkan variabel iklim organisasi yang dihipotesiskan akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui dampak positif dari kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima, karena C.R sebesar 2,096 yang melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,036 ; $p < 0,05$), serta pengaruh langsung yang kuat (0,191).
2. MBS terhadap kepuasan kerja juga dapat diterima karena C.R sebesar 3,206 melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,001 ; $p < 0,05$), serta pengaruh langsungnya kuat (0,318).
3. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima, karena C.R sebesar 2,750 yang melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,006 ; $p < 0,05$), serta pengaruh langsung yang kuat (0,261).
4. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru dapat diterima, karena C.R sebesar 3,096 yang melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,002 ; $p < 0,05$), serta pengaruh langsung yang kuat (0,329).
5. MBS mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja juga dapat diterima karena C.R sebesar 2,162 melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,031 ; $p < 0,05$), serta

pengaruh langsungnya kuat (0,235).

6. Iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima, karena C.R sebesar 0,448 yang tidak melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,654 ; $p > 0,05$), serta pengaruh langsung yang kuat (0,044).
7. Kepuasan keraj mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dapat diterima, karena C.R sebesar 3,183 yang tidak melampaui nilai kritis $\pm 1,96$ dan signifikan (0,001 ; $p < 0,05$), serta pengaruh langsung yang kuat (0,544).

Saran

Kepala sekolah yang salah satunya adalah berfungsi sebagai manager di sekoah, bertanggung jawab langsung atas pencapaian keberhasilan pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya, disarankan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Sesuai dengan hasil penelitian, bahwa iklim organisasi atau lingkungan kerja disekolah mempunyai hubungan yang positif terhadap terhadap sikap guru pada proses pembelajaran. Dimana proses pembelajaran merupakan garda terdepan yang secara langsung dengan peserta didik yang menentukan pencapaian keberhasilan dalam pendidikan disekolah.
2. Meningkatkan sikap positif pendidik dan tenaga pendidikan disekolah, terutama pada kegiatan pembelajaran, perlu adanya dorongan baik langsung maupun tidak langsung dari kepala sekolah, antara lain dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman dan aman bagi guru untuk berekspresi dalam rangka mengembangkan karirnya. Terutama berkembang pada segi profesional, pedagogis, pribadi maupun kompetensi sosial.
3. Kepala sekolah harus mau melakukan evaluasi diri dengan membuka pintu lebar-lebar masuknya saran pendapat serta kritik membangun untuk kemajuan bersama dan meningkatnya prestasi dan reputasi sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrul Azwar, 1994, *Program Menjaga Kinerja guru Kesehatan*, Yayasan Penerbit IDI, Jakarta.
- Anwar P. Mangkunegoro, 2000, *Manajemen Sumber Data Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Bhisma Murti, 2003, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Vol.06 No.02/2003, Depkes RI, Jakarta
- Clelland, DC, 1972, *Management a System Approach* , Mc Graw Hill Inc, New York
- Dessler, Gary, 1986, *Personal Management* , Reston Publishing Co.Inc, 1984 diterjemahkan oleh Agus Darma
- Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta
- Dessler, Gary, 1997, *Human Resources Management*, diterjemahkan oleh Paramita Rahayu *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I dan II*, PT Intan Sejati , Klaten
- Djoko Wijono, 1999, *Manajemen Mutu Pelayana Keshatan Vol I*, Airlangga Universiry Press, Surabaya
- Donabedian, Avedis, 1980, *Explorations in Quality Assessment and Monitoring Vol I, The Definition of Quality and Approaches to Its assessment Health Administration*, Press Michigan
- Feigenbaum, Arman V, 1988, *Total Quality Control*, Third Edition, Mcgraw – Hill Inc, New York
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty., 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James dan Donelly JR, 1996, *Perilaku Struktur*, Diterjemahkan oleh Nurul Adriani, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara Jilid I, Jakarta
- Hani Handoko, 1997, *Manajemen*, PBF, Yogyakarta
- Martoyo, 1989, *Gaya kepemimpinan yang Efektif*, PBF, Yogyakarta Sarwono, Jonathan, 2006, *Metode penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Mathori, 2006, *Pengaruh Iklim organisasi Kerja dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Pasien Pada Puskesmas Gembong Kabupaten Pati*, Thesis, Program Pasca Sarjana Universitas Widyagama, Malang
- Maslow, Abraham, 1970, *Motivation and Personality*, Harper and Row Publishers, New York
- Masnuchaddin Syah, 1998, *Analisis Faktor-faktor Yang Berhubungan dengan Kepuasan kerja Bidan di Desa dalam Pelayanan Antenatal di Kabupaten Pati*, Thesis, Program Pasca Sarjana UGM,

Jogjakarta

- Nonim, Departemen Kesehatan, 2002, *Kepuasan Pengguna Jasa Puskesmas*, Departemen Kesehatan RI, Jakarta.
- Nursalim, 2003, *Analisis Pengaruh Iklim organisasi Kerja dan Gaya kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Semarang*, Thesis, Program Magister Manajemen STIE Stikubang, Semarang
- Richard Denny, 1994, *Sukses Meiklim organisasi, Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robert L.Manthis & John H,Jackson, 2006 *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta
- Rudi Suardi, 2003, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 – 2000 Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Penerbit PPM, Jakarta
- Sampurnamurni Yati, 2007, *Analisis Faktor – faktor yang Berhubungan terhadap Pemanfaatan Ulang Pengobatan Rawat Jalan Puskesmas (Studi di Puskesmas Muara Teweh dan Puskesmas Lanjas Kabupaten Barito Kalimantan Tengah)*, Thesiss, Universitas Diponegoro , Semarang
- Suharsimi Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- Wahjosumidjo, 2000, *Dasar-dasar Gaya kepemimpinan dan Komitmen Gaya kepemimpinan Abat XXI, Prajabatan Golongan III*, LAN. RI. Jakarta
- Wirjana, 2006, *Gaya kepemimpinan , Dasar- dasar dan Pengembagannya*, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- _____, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Depertemen Pendidikan Nasional, Dirjen Dikdasmen, Jakarta
- Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*, Remaja Rodaskarya, Bandung
- Prawirosentono S., 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan* , BPFE, Yogyakarta
- Simanjuntak Payaman, 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Singarimbun Masri dan Sofian Effendi, 2002, *Motede Penelitian Survai*, Cetakan kedelapan, LP3ES, Jakarta