

PENGARUH PERILAKU INOVATIF DAN KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KEPALA SMP DI MEDAN

BENYAMIN SITUMORANG

Staf Pengajar Pada Universitas Negeri Medan

Email: benyaminsitumorang@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh: (1) perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja, (2) kepemimpinan pembelajaran terhadap kepuasan kerja, dan (3) perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Medan tahun 2013 dengan populasi 348 orang serta sampel 173 orang kepala SMP sebagai responden yang diambil secara random dan ditetapkan berdasarkan tabel Isaac dan Michael. Data penelitian dijamin dengan menggunakan kuesioner pilihan berganda model skala Likert, setelah terlebih dahulu diuji coba, yaitu untuk menguji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi, namun sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis, yang mencakup: uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test*; dan uji kelinieran regresi dengan menggunakan statistik F test. Hasil penelitian menunjukkan (1) perilaku inovatif berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, (2) kepemimpinan pembelajaran berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, (3) perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Jika dilihat besar sumbangannya, maka kepemimpinan pembelajaran lebih besar perannya dari perilaku inovatif untuk mempengaruhi kepuasan kerja kepala SMP di Medan.

Kata kunci: Perilaku Inovatif, Kepemimpinan Pembelajaran, Kepuasan Kerja, Kepala Sekolah

PENDAHULUAN

Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebagai organisasi memerlukan kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang dapat mengubah perilaku individu dan perilaku kelompok menjadi perilaku organisasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kementerian Pendidikan Nasional (2011: 1) mengemukakan bahwa model kepemimpinan pembelajaran paling cocok untuk diterapkan di sekolah, karena misi utama sekolah adalah mendidik dan memberikan kesempatan kepada siswa untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan agar menjadi orang dewasa yang sukses menghadapi masa depan.

Peranan kepala sekolah sangat dominan dalam menentukan keberhasilan sekolah, sehingga mereka dituntut memiliki kepuasan kerja yang tinggi, dan kompetensi yang dipersyaratkan untuk menjadi kepala sekolah profesional. Sehubungan dengan itu, dalam rangka meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dibuat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang menetapkan lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi kewirausahaan. Untuk itu, dilakukan berbagai upaya, yaitu: (1) pendidikan dan pelatihan manajemen dan kepemimpinan untuk

meningkatkan kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi kewirausahaan; (2) pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG) untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional; (3) pemberian tunjangan profesi bagi mereka yang lulus PLPG dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja; dan (4) dibentuk Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Usaha peningkatan profesionalisme kepala sekolah tersebut di atas diharapkan dapat menjadikan kepala SMP memiliki perilaku inovatif yang baik, kepemimpinan pembelajaran yang baik, dan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian, kepala SMP dapat meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga yang dipimpinya, sehingga menghasilkan lulusan yang memiliki bekal kemampuan yang baik dalam mengikuti pendidikan lanjutan di Sekolah Menengah Atas/Sekolah Menengah Kejuruan. Secara umum, peningkatan profesionalisme kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Namun kenyataannya, hasil penelitian Maju (2013: 108) mengemukakan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah dalam kategori cukup. Sedangkan hasil penelitian Paningkat (2012: 168) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah tergolong kategori cukup, dan hasil penelitian Benyamin (2012: 156) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah tergolong kategori cukup. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja

kepala SMP di kota Medan masih berada di bawah kategori baik.

Berdasarkan kajian teori dapat diketahui faktor-faktor penyebab kepuasan kerja kepala SMP tidak sesuai dengan yang diharapkan. Burt dalam Anoraga (2009:82-83) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) faktor individu, yang meliputi sikap, umur, dan jenis kelamin; (2) Faktor hubungan antar pekerja, yang meliputi hubungan langsung antara pekerja dengan atasan langsung, hubungan antar sesama pekerja, dan sugesti dari teman kerja; (3) faktor lingkungan, yang meliputi keadaan keluarga, tempat rekreasi, dan pendidikan. Kumar dalam Risky dan Lita (2011:21-23) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) pengawasan; (2) kelompok kerja; (3) isi pekerjaan; (4) tingkat pekerjaan; (5) kekhususan kerja yang mengarah pada efisiensi kerja; (6) usia; (7) ras dan jenis kelamin; dan (8) tingkat pendidikan.

Sehubungan dengan kepuasan kerja, pada *Model Integrasi Perilaku Organisasi* dari Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:8) dijelaskan bahwa kepemimpinan dan kemampuan (pengetahuan) secara langsung mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Sesuai dengan Model tersebut dapat diketahui bahwa pengetahuan sebagai bagian dari kemampuan kognitif merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah selaku manajer di bidang pendidikan adalah dipengaruhi oleh pengetahuannya di bidang manajemen pendidikan. Selanjutnya Siburian (2012: 133) dalam penelitiannya menemukan bahwa

kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan variabel yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja kepala SMP.

Hasil penelitian-penelitian tersebut di atas memberikan dukungan empiris terhadap teori yang menjelaskan bahwa perilaku inovatif, kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja kepala SMP.

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pekerja lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan, umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan (Mangkunegara, 2005:75). Sedangkan Robbins dan Judge (2007:79) mengemukakan bahwa "*Job satisfaction as a positive feeling about one's job resulting from an evaluation of its characteristics.*" Berdasarkan pernyataan tersebut, kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, yaitu: (1) ungkapan perasaan; (2) imbalan kerja untuk memenuhi kebutuhan; (3) reaksi berupa tindakan. Selanjutnya Luthans (2005:212) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi individu terhadap pekerjaannya yang dapat dipahami dalam dimensi: (1) respon emosi terhadap situasi kerja, (2) ketergantungan pada kesesuaian *outcome* dengan harapan, (3) keterkaitannya dengan berbagai sikap yang saling berhubungan terhadap pekerjaan.

Harsey Blancard (1988:132) mengungkapkan bahwa cara mewujudkan kepuasan kerja, pemimpin hendaknya menciptakan suasana, sebagai berikut: (1) memberikan kesempatan mewujudkan

kepribadiannya dalam pekerjaan, sehingga petugas merasa bangga dan puas, (2) menghargai usaha-usahanya dengan menunjukkan perhatian bahwa pekerjaan itu penting walaupun tingkat kualitas pekerjaan itu belum optimal, dan (3) mengusahakan agar karyawan tersebut percaya bahwa setiap pekerjaan yang dilaksanakan mempunyai manfaat, sehingga ia akan bergairah dalam bekerja.

Jadi kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Tetapi sebaliknya, bila seseorang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Luthans (2005:243) menjelaskan bahwa dimensi kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa kebebasan dan kesempatan individu dalam melakukan tugas, penghargaan, kondisi kerja, promosi, pengawasan, gaji, dan pekerjaan itu sendiri merupakan faktor-faktor penting dalam kepuasan kerja.

Teori persepsi nilai kepuasan kerja dari Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:107-109) menjelaskan bahwa kepuasan kerja keseluruhan meliputi kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi, kepuasan rekan kerja, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Teori ini dituliskan dengan formula:

$$\text{Dissatisfaction} = (V_{\text{want}} - V_{\text{have}}) \times (V_{\text{importance}})$$

Keterangan:

dissatisfaction = ketidakpuasan

V_{want} = besar nilai yang diharapkan

V_{have} = besar nilai yang disediakan pekerjaan
 $V_{importance}$ = seberapa penting nilai tersebut bagi pekerja

Jika perbedaan antara *wants* dan *have* adalah besar akan menimbulkan ketidakpuasan, terutama bila nilai yang

diinginkan itu penting. Selanjutnya Colquitt, LePine, dan Wesson menggambarkan Model Teori persepsi nilai kepuasan kerja tersebut seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.

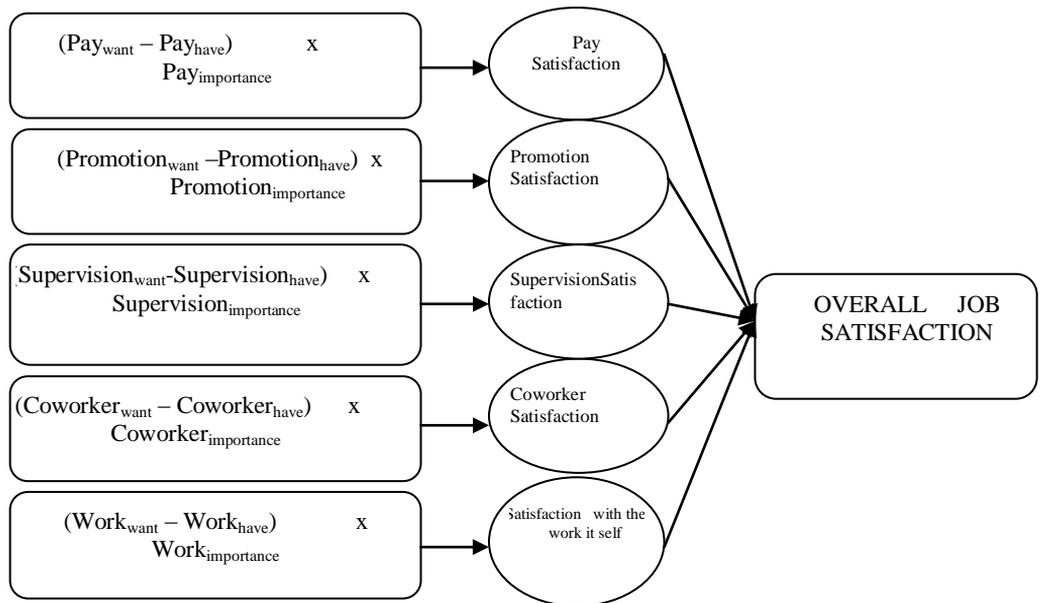


Figure 1. The Value-Perfect Theory of Job Satisfaction

Source: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Com., Inc., p.107.

Pada Gambar 1 di atas ditunjukkan bahwa 1. *Pay Satisfaction*: menggambarkan perasaan anggota organisasi tentang gaji mereka. 2. *Promotion Satisfaction*: menggambarkan perasaan anggota tentang kebijakan promosi organisasi. 3. *Supervision Satisfaction*: menggambarkan perasaan anggota organisasi tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan adalah kompeten, sopan, dan komunikator baik. 4. *Coworker Satisfaction*: menggambarkan perasaan

anggota organisasi tentang sesama mereka, termasuk apakah rekan kerja cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik, serta kebalikannya malas, gosip, tidak menyenangkan, dan membosankan. (5) *Satisfaction with the work it self*: mencerminkan perasaan karyawan tentang tugas-tugas mereka yang sebenarnya, termasuk apakah tugas yang menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan atau sebaliknya

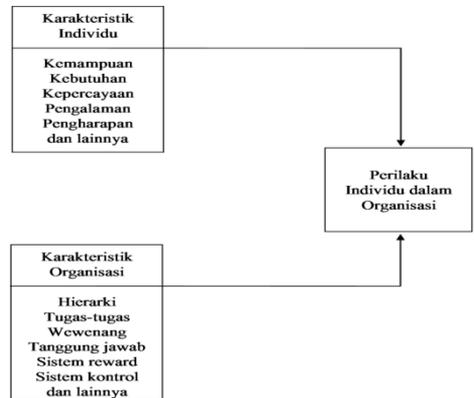
membosankan, berulang, dan tidak nyaman.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah adalah pernyataan tercapainya suatu harapan ataupun sikap terhadap pekerjaan yang menimbulkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pelaksanaan pekerjaan, yang didefinisikan dengan indikator imbalan kerja, penghargaan atas pekerjaan, peningkatan karier, dukungan teman kerja, tempat kerja, dan pengawasan.

Perilaku inovatif manusia adalah fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya (Miftah Toha: 2007:33). Penjelasan tersebut dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

$$P = F (I L)$$

Berdasarkan rumus di atas, P adalah perilaku, F adalah fungsi, I adalah individu, dan L adalah lingkungan, jadi perilaku hanya ditentukan oleh faktor individu dan lingkungannya. Sehubungan dengan itu Nadler, Hackman, dan Lawler III (2003:27-28) menyatakan jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. **Secara rinci, Nadler, Hackman, dan Lawler III membuat Model Umum Perilaku dalam Organisasi sebagaimana pada gambar 2.**



Gambar 2 Model Umum Perilaku dalam Organisasi dari Nadler, Hackman, dan Lawler III

Sumber: Miftah Toha. 2007. *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. p.35

Berdasarkan gambar 2 dapat diketahui bahwa karakteristik individu dan karakteristik organisasi secara langsung mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Selanjutnya Weick (1987:112-127) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan perilaku, dan Terry (1983:299) menjelaskan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh budaya, sedangkan Azis (2008:180-181) mengemukakan bahwa perilaku individu dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Berdasarkan Model Umum Perilaku dalam Organisasi dari Nadler, Hackman, dan Lawler III, penjelasan Weick, Terry, dan Azis dapat diketahui bahwa perilaku individu tergantung pada kemampuan individual sebagai bagian dari karakteristik individu dan budaya organisasi yang umum disebut sebagai karakteristik organisasi.

Sehubungan dengan pembentukan perilaku, Robbins dan Judge (2009:92) mengemukakan "*there are four ways to shape behavior: through positive reinforcement, negative reinforcement, punishment, and extinction*". Sedangkan Husaini (2008:11) menyatakan bahwa perilaku manusia dibentuk oleh interaksi antar manusia, iklim organisasi, dan sistem yang dianut.

Sesuai dengan hakikat inovatif yang menunjuk pada sifat memperkenalkan sesuatu yang baru atau bersifat pembaharuan, dapat dinyatakan bahwa perilaku inovatif adalah perilaku yang muncul sebagai bagian dari perilaku nonformal. Berkaitan dengan inovasi, Robbins (2006:25) mengemukakan bahwa organisasi sangat memerlukan inovasi agar terhindar dari kandidat kepunahan, karena melalui inovasi dapat dijaga fleksibilitas, perbaikan kualitas secara terus-menerus, sehingga menghasilkan produk dan jasa yang inovatif. Direktorat Tenaga Kependidikan (2007:7) menyatakan pentingnya inovasi di sekolah, karena sekolah yang tidak memprioritaskan program inovasi akan ditinggalkan oleh masyarakat. Jadi inovasi adalah pembaharuan atau penemuan dan pengenalan sesuatu yang baru yang berbeda dari yang sudah dikenal sebelumnya, yang dapat berupa gagasan, metode, atau alat. Hal ini juga dikemukakan Surya dan Akib (2007:6) bahwa inovasi adalah segala usaha yang menghasilkan produk, proses, prosedur yang lebih baik, atau cara baru dan lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal, yang diperkenalkan oleh individu, kelompok atau institusi sekolah.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan harus melakukan pembaharuan

dalam memenuhi tuntutan kebutuhan pelanggan yang mengalami akselerasi perubahan seiring dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Untuk itu, sekolah sangat membutuhkan kepala sekolah yang memiliki perilaku inovatif yang mampu melakukan berbagai inovasi secara terus-menerus untuk menjadikan sekolah unggul dalam persaingan global, sehingga menjadi lembaga pendidikan yang dapat memenuhi bahkan melebihi kebutuhan pelanggan. Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Direktorat Tenaga Kependidikan (2007:52-53) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, serta adaptabel dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus menyadari bahwa inovasi sebagai hal baru tidak dapat diterima secara penuh dan langsung oleh warga sekolah, tetapi penerapannya dilakukan secara bertahap. Sehubungan dengan penerapan inovasi dalam suatu organisasi, Rogers dalam Komariah dan Triatna (2008: 24) menjelaskan tahap tahap pelaksanaannya sebagai berikut: (1) tahap pengetahuan, yaitu saat seseorang diberitahu atau berusaha mengetahui hakikat dan manfaat inovasi; (2) tahap bujukan, yaitu ketika seseorang atau sekelompok orang mulai menyenangi atau meragukan inovasi; (3) tahap keputusan, yaitu ketika seseorang atau sekelompok orang menentukan sikap menerima atau menolak inovasi; (4) tahap implementasi, yaitu ketika seseorang atau sekelompok orang mulai menerapkan atau menggunakan inovasi; (5) tahap

konfirmasi, yaitu ketika seseorang atau sekelompok orang mencari penguatan terhadap keputusan inovasi yang telah diambil.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **perilaku inovatif** adalah perilaku individu menerima, memperkenalkan, dan menghargai pembaharuan yang dapat meningkatkan efektifitas dan atau efisiensi pada berbagai level organisasi dalam bentuk perubahan atau penyesuaian sederhana dari produk, jasa, atau proses yang ada dengan indikator terbuka terhadap inovasi, menghargai kreativitas, selalu siap menghadapi perubahan sosial, berpandangan yang luas, memiliki dorongan ingin tahu yang kuat, berorientasi pada perencanaan, menghargai keterampilan, dan menyadari dampak keputusan yang dibuatnya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins dan Judge, 2009:419). Sumber dari pengaruh ini dapat bersifat formal, seperti yang ditunjukkan oleh kepemilikan peringkat manajerial dalam organisasi. Menurut Stoner (1992:114), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Sedangkan Sopiha (2008:108) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Jadi kepemimpinan menunjuk pada kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan pemimpin guna mencapai tujuan yang ditentukan. Harsey

dan Blanchard (1988:124) mengemukakan bahwa *“leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives.”* Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang untuk berusaha rela untuk tujuan kelompok. Sedangkan Nawawi (2000:47) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang agar bisa bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Dan Mintorogo (1997:46) melihat kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang tersebut mau mengikuti kehendaknya dengan sadar, rela dan sepenuh hati. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas memberikan penjelasan yang sama tentang hakikat kepemimpinan, yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan kelompok atau tujuan bersama.

Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia (2011:1-7) mengemukakan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena dapat (1) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan; (2) memberikan dorongan dan arahan terhadap warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya; (3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan (4) membangun komunitas belajar warganya dan menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar. Kepemimpinan pembelajaran mencakup perilaku kepala sekolah dalam merumuskan, dan

mengkomunikasikan tujuan sekolah, memantau, mendampingi, dan memberikan umpan balik dalam pembelajaran. Sehubungan dengan itu, lebih lanjut Kementerian Pendidikan Nasional (2011:6) mengemukakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar.

Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensinya untuk menghadapi masa depan yang sarat dengan tantangan. Model Hallinger dan Murphy dalam Kementerian Pendidikan Nasional (2011:8) menjelaskan deskriptor kepemimpinan pembelajaran terdiri dari (1) merumuskan tujuan sekolah; (2) mengkomunikasikan tujuan sekolah; (3) mensupervisi dan mengevaluasi pembelajaran; (4) mengkoordinasikan kurikulum; (5) memonitor kemajuan pembelajaran siswa; (6) mengontrol alokasi waktu pembelajaran; (7) memfokuskan pencapaian visi; (8) menyediakan insentif bagi guru; (9) menetapkan standar akademi; dan (10) memberikan insentif bagi siswa. Selanjutnya, Model Weber (1996:64) menjelaskan lima domain utama kepemimpinan pembelajaran, yaitu: (1) merumuskan misi sekolah; (2) mengelola kurikulum dan pembelajaran; (3) mendorong terciptanya iklim belajar yang kondusif; (4) mengobservasi dan memperbaiki pembelajaran; dan (5) melakukan penilaian program pembelajaran. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa *kepemimpinan pembelajaran* adalah tindakan kepala sekolah mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan guna mencapai tujuan pembelajaran dengan indikator merumuskan tujuan sekolah, mengkomunikasikan tujuan sekolah, mensupervisi dan mengevaluasi pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, memonitor kemajuan pembelajaran siswa, mengontrol alokasi waktu pembelajaran, memfokuskan pencapaian visi, menyediakan insentif bagi guru, menetapkan standar akademi; dan memberikan insentif bagi siswa.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui pengaruh: (1) perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja, (2) kepemimpinan pembelajaran terhadap kepuasan kerja, dan (3) perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

METODE

Penelitian ini disebut metode survai, yang dilaksanakan pada SMP di Medan tahun 2013. Populasi penelitian ini seluruh kepala SMP di Kota Medan yang berjumlah 348 orang yang terdiri atas 45 orang kepala SMP Negeri dan 303 orang kepala SMP Swasta. Penentuan sampel berdasarkan tabel Isaac dan Michael sebesar 173 orang dengan cara *proportional random sampling*.

Data penelitian dijamin dengan menggunakan kuesioner pilihan berganda model skala Likert. Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji coba, yaitu untuk menguji validitas dengan korelasi *Product Moment* dan untuk menguji reliabilitasnya dengan formula *Alpha dari Cronbach*. Teknik analisis data dilakukan dalam dua tahap yakni secara deskriptif dan

inferensial. Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menggambarkan karakteristik data berupa rata-rata, median, modus dan varians. Analisis inferensial digunakan untuk menguji persyaratan dan hipotesis penelitian. Uji Persyaratan analisis mencakup: uji normalitas data dan uji linieritas regresi. Uji normalitas data setiap variabel menggunakan *Kolmogorov Smirnof Test*. Uji kelinieran regresi antar variabel eksogen dan endogen dengan menggunakan statistik F test. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi data yang akan disajikan pada bagian ini meliputi data variabel perilaku inovatif (X_1), kepemimpinan pembelajaran (X_2), dan kepuasan kerja (Y). Data tersebut merupakan hasil kuantifikasi jawaban-jawaban responden atas angket yang disebarkan kepada Kepala SMP sebagai sampel penelitian. Jumlah angket yang disebarkan sebanyak 173 set sesuai dengan jumlah sampel penelitian. Deskripsi data setiap variabel penelitian disajikan dalam rangkuman pada Tabel 1 berikut.

Berdasarkan analisis data pada Tabel 1 tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 1. Rangkuman Perhitungan Statistik Deskriptif Data Penelitian

		X1	X2	Y
N	Valid	173	173	173
	Missing	0	0	0
Mean		129.2717	171.6879	160.2948
Median		129.0000	174.0000	161.0000
Mode		150.00	180.00 ^a	162.00
Std. Deviation		14.47577	15.76336	23.57373
Variance		209.548	248.483	555.721

Range	60.00	72.00	121.00
Minimum	90.00	126.00	94.00
Maximum	150.00	198.00	215.00
Sum	22364.00	29702.00	27731.00
Ideal Mean	90.00	120.00	132.00
IdealStd. Deviation	20.00	26.67	29.33
Ideal Minimum	30.00	40.00	44.00
Ideal Maximum	150.00	120.00	220.00
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown			

Keterangan:

- X_1 = Perilaku Inovatif
 X_2 = Kepemimpinan Pembelajaran
Y = Kepuasan Kerja

- a. Skor perilaku inovatif tertinggi adalah 150, skor terendah 90, dan rerata sebesar 129,29 serta simpangan bakunya adalah 14,45. Sedangkan skor tertinggi ideal 150, skor terendah ideal 30, dan rerata skor ideal 90 serta simpangan baku ideal adalah 20. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif Kepala SMP cenderung dalam kategori tinggi.
- b. Skor kepemimpinan pembelajaran tertinggi adalah 198, skor terendah 126, dan rerata sebesar 171,68 serta simpangan bakunya adalah 15,76. Sedangkan skor tertinggi ideal 120, skor terendah ideal 40, dan rerata skor ideal 120 serta simpangan baku ideal adalah 26,67. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran Kepala SMP cenderung dalam kategori tinggi.
- c. Skor kepuasan kerja tertinggi adalah 215, skor terendah 94, dan rerata sebesar 160,29 serta simpangan bakunya adalah 23,57. Sedangkan skor tertinggi ideal 220, skor terendah ideal 44, dan rerata skor ideal 132 serta

simpangan baku ideal adalah 29,33. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja Kepala SMP cenderung dalam kategori cukup.

Rangkuman perhitungan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* ditunjukkan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Rangkuman Perhitungan Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

		X1	X2	Y
N		173	173	173
Normal Parameters	Mean	129.2717	171.6879	160.2948
	Std. Deviation	14.47577	15.76336	23.57373
Most Extreme Differences	Absolute	.076	.095	.046
	Positive	.076	.048	.046
	Negative	-.071	-.095	-.044
Kolmogorov-Smirnov Z		1.001	1.248	.607
Asymp. Sig. (2-tailed)		.269	.089	.855

Berdasarkan rangkuman hasil perhitungan pada Tabel 2 di atas ditunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed) > 0.05*, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran keseluruhan data tidak menyimpang dari distribusi

normal, berarti asumsi normalitas telah dipenuhi.

Rangkuman hasil uji linieritas dan uji keberartian persamaan regresi untuk setiap pasangan variabel terikat dengan variabel bebas disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3 Rangkuman Hasil Uji Linieritas Dan Uji Keberartian

No	Hubungan Variabel Terikat dengan Variabel Bebas	Uji Linieritas			Uji Keberartian Regresi		
		F _h	Sig.	Status	F _h	Sig.	Status
1	X ₁ dengan Y	1.329	0.108	Linier	32.296	0.001	Signifikan
2	X ₂ dengan Y	1.346	0.090	Linier	67.818	0.001	Signifikan

Berdasarkan rangkuman hasil uji linieritas dan uji keberartian pada Tabel 3 di atas ditunjukkan bahwa untuk uji linieritas semua signifikansi nilai $F_h > 0.05$ dan untuk uji keberartian regresi semua signifikansi nilai $F_h < 0.05$ berarti bentuk

hubungan variabel terikat dengan variabel bebas adalah linier, sehingga asumsi linieritas telah dipenuhi.

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

Tabel 4. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi X₁ dengan Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15184.576	1	15184.576	32.296	.000 ^b
Residual	80399.389	171	470.172		
Total	95583.965	172			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1 $r_{1y} = 0.399$

Tabel 5. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi X₂ dengan Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27143.222	1	27143.222	67.818	.000 ^b
Residual	68440.743	171	400.238		
Total	95583.965	172			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2 $r_{2y} = 0.533$

Tabel 6. Rangkuman Perhitungan Analisis Regresi Ganda antara X_1 dan X_2 dengan Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28765.139	2	14382.569	36.592	.000 ^b
Residual	66818.826	170	393.052		
Total	95583.965	172			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

R = 0.549

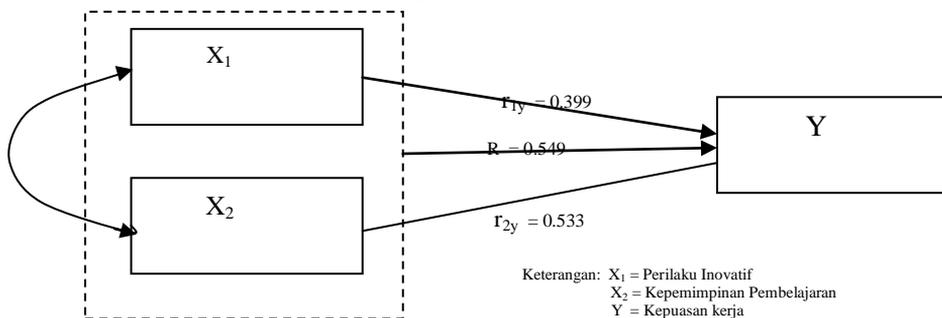
Berdasarkan Tabel 4, 5 dan 6 ditunjukkan bahwa semua pertanyaan penelitian telah terjawab, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut:

- (1) Perilaku inovatif (X_1) berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja (Y) kepala SMP. Koefisien determinasinya $r^2 = 0.159$, artinya 15.90 % kepuasan kerja (Y) kepala SMP ditentukan oleh perilaku inovatif (X_1) melalui persamaan regresi $Y = 0.649 X_1 + 76.388$.
- (2) Kepemimpinan pembelajaran (X_2) berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja (Y) kepala SMP. Koefisien determinasinya $r^2 = 0.284$, artinya 28.40 % kepuasan kerja (Y) kepala SMP ditentukan oleh kepemimpinan

pembelajaran (X_2) melalui persamaan regresi $Y = 0.797 X_2 + 23.472$.

- (3) Perilaku inovatif (X_1) dan kepemimpinan pembelajaran (X_2) secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja (Y) kepala SMP. Koefisien determinasinya $R^2 = 0.301$, artinya 30.10 % kepuasan kerja (Y) kepala SMP ditentukan oleh perilaku inovatif (X_1) dan kepemimpinan (X_2) melalui persamaan regresi $Y = 0.253 X_1 + 0.671 X_2 + 12.431$.

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



Gambar 3. Paradigma Penelitian

PEMBAHASAN

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

Temuan penelitian pertama menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besar sunbangan perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja

sebesar 0.159. Jadi, perilaku inovatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 15.90 % perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh perilaku inovatif. Temuan penelitian ini mendukung **Model Kerangka Perilaku Individu** dari Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:124) yang menjelaskan bahwa perilaku inovatif secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja; demikian juga mendukung model Proses Motivasi Dasar dari Robbins (2002:55) yang menyatakan bahwa perilaku pencarian secara langsung mempengaruhi kebutuhan yang terpuaskan. Temuan penelitian ini juga mendukung Model Perilaku yang Buruk dari organisasi yang menjelaskan bahwa berbagai perilaku yang buruk secara langsung mempengaruhi ketidakpuasan kerja (Vardi dan Weitz, 2004:251). Hal ini juga menggambarkan bahwa perilaku-perilaku yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja. Jadi, temuan penelitian ini, yaitu: perilaku inovatif secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja kepala SMP adalah sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

Temuan penelitian kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besar sunbangan kepemimpinan pembelajaran terhadap kepuasan kerja sebesar 0.284. Jadi, kepemimpinan pembelajaran berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 28.40 % perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh kepemimpinan pembelajaran. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Situmorang

(2012:189) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kepuasan kerja kepala SMK di Medan. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian Colquit, LePine, dan Wesson (2009:8) yang terkenal dengan "*Integrative Model of Organizational Behavior*"nya menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Demikian juga mendukung teori Newstrom (2007:26) yang terkenal dengan "*Organizational Behavior System*"nya yang menggambarkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung melalui motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Jadi, temuan penelitian ini, yaitu: kepemimpinan pembelajaran secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja kepala SMP adalah sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

Temuan penelitian ketiga menunjukkan bahwa perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besar sunbangan perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 0.284. Jadi, perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 28.40 % perubahan-perubahan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat ditentukan oleh perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran. Mintorogo (1997:46) melihat kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang tersebut mau mengikuti kehendaknya

dengan sadar, rela dan sepuh hati. Jika kepala sekolah sebagai pemimpin dan sebagai inovator mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, maka hal ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja. Direktorat Tenaga Kependidikan (2007:52-53) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, *integratif*, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, serta adaptabel dan fleksibel. Hal ini sesuai dengan pendapat Surya dan Akib (2007:6) bahwa inovasi adalah segala usaha yang menghasilkan produk, proses, prosedur yang lebih baik, atau cara baru dan lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal, yang diperkenalkan oleh individu, kelompok atau institusi sekolah.

KESIMPULAN

Pertama, perilaku inovatif berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMP. *Kedua*, kepemimpinan pembelajaran berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMP. *Ketiga*, perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMP

IMPLIKASI

Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Sehubungan dengan itu, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan sangat berkepentingan meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan

kepuasan kerja kepala SMP. Untuk itu, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan untuk meningkatkan kepuasan kerja kepala SMP, diantaranya dapat dilakukan dengan (a) memberikan perhatian terhadap peningkatan karier/pangkat bagi kepala sekolah, sehingga berusaha melaksanakan tugasnya dengan baik; (b) memberikan penghargaan atau imbalan yang memadai, adil dan berkesinambungan bagi kepala sekolah yang berprestasi; (c) memberi pujian secara lisan maupun tertulis bagi kepala sekolah yang melakukan tugasnya dengan baik dan disiplin; dan melibatkan kepala sekolah secara aktif dalam setiap kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mereka.

Sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, maka pengawas sekolah perlu memperhatikan kekuatan dan kelemahan kepala sekolah dalam perilaku inovatif, kepemimpinan pembelajaran, pengetahuan manajemen pendidikan, dan motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam rangka memberikan masukan guna meningkatkan faktor tersebut. Pengawas sekolah dapat melakukan supervisi klinis, membina keakraban, membangun komunikasi yang baik, meningkatkan keterbukaan dan kerja sama yang baik dengan kepala sekolah dalam rangka memberikan masukan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja kepala sekolah.

Sejalan dengan upaya peningkatan kualitas lulusan SMP, kepuasan kerja kepala sekolah harus ditingkatkan secara terus-menerus. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin sekolah akan menjadi pemimpin yang sukses bila mampu mempengaruhi bawahannya untuk

mencapai tujuan. Untuk itu kepala sekolah perlu: (a) merancang tugas yang hendak dilakukan, (b) memutuskan suatu cara untuk melakukan tugas tersebut, (c) memilih orang yang hendak melakukan tugas tersebut, (d) memberitahu mereka mengapa tugas tersebut harus dilakukan, (e) memberitahu mereka bagaimana cara mengerjakannya, dan (f) memberitahu mereka kapan tugas tersebut dilaksanakan.

SARAN

Hendaknya pihak Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan memperlakukan jabatan kepala SMP sebagai jabatan akademik dan bukan sebagai jabatan politis, sehingga dalam setiap pengangkatan kepala sekolah atas dasar keprofesionalan ke-kepala sekolah. Selain itu, juga menghargai prestasi maupun hasil-hasil karya kepala sekolah, sehingga termotivasi untuk berbuat yang lebih baik agar meningkatkan kepuasan kerjanya. Menyelenggarakan seminar-seminar yang berkaitan dengan tugas ke-kepala sekolah secara intensif, seminar hasil-hasil penelitian tindakan sekolah, pameran karya nyata kepala sekolah, guru, dan siswa secara rutin, serta mengaktifkan penerapan manajemen berbasis sekolah..

Hendaknya pengawas pendidikan mengefektifkan profesi kepengawasannya, baik dalam pelaksanaan supervisi akademik maupun supervisi manajerial yang benar, sebagai pelayan bagi kepala SMP, bukan sebagai pengawas belaka. Hasil-hasil supervisi digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja kepala sekolah serta kepuasan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sedangkan hasil supervisi pendidikan, monitoring, dan evaluasi dapat digunakan untuk membantu

kepala SMP menyusun program-program sekolah yang lebih baik dari sebelumnya.

Hendaknya para kepala SMP terus membenahi diri dengan memahami dan menghayati betapa pentingnya seorang pemimpin pendidikan memiliki kepuasan kerja, sehingga tidak menjadikan sekolah yang dipimpinnya sebagai tempat kerja, tetapi lebih dari itu lagi yaitu menganggap sebagai bahagian dari dirinya, sehingga harus dirawat dan dipelihara agar tetap sehat dan berkembang. Untuk itu kepala sekolah perlu mengevaluasi diri tentang perilaku inovatif yang dilakukan, kepemimpinan pembelajaran yang diterapkan, pengetahuan manajemen pendidikan yang dimiliki, motivasi kerja yang dimiliki, dan kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil evaluasi diri ini hendaknya dibahas bersama dengan kepala sekolah lainnya dalam forum musyawarah kerja kepala sekolah (MKKS) ataupun dengan para guru melalui diskusi-diskusi informal

RUJUKAN

- Anoraga, Panji, 2009. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azis Wahab, Abdul, 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan pendidikan, Retaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Colquit, Jason A., Jeffery A. LePine., dan Michael J. Wesson, 2009. *Organisational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Direktorat Tenaga Kependidikan, 2007. *Perubahan dan Pengembangan*

- Sekolah Menengah Sebagai Organisasi Belajar yang Efektif.* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Gibson, James L.; John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, 1996. *Organisasi.* Terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara.
- Harsey, Paul and Kenneth H. Blanchard, 1988. *Management of Organisational Behaviour: Utilizing Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Husaini Usman, 2008. *Manajemen. Teori Praktik & Riset Pendidikan,* Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Pendidikan Nasional, 2011. *Kepemimpinan Pembelajaran,* Jakarta: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi, 2008. *Visionary Leadership. Menuju Sekolah Efektif.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Maju Siregar, 2013. "The Effect Of Instructional Leadership, Knowledge of Educational Management, Work Motivation and Job Satisfaction to Organizational Commitment of Head of Junior High School (SMP) in Medan, North Sumatera, Indonesia". *International Journal of Humanities and Social Science*, 3, (21), December, 99-116.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan budaya organisasi.* Bandung: Refika Aditama.
- Miftah Toha, 2007. *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mintorogo, Antonius, 1997. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Jakarta: STIA-LAN.
- Luthans, Fred, 2005. *Organizational Behavior.* New York: McGraw Hill International Editions.
- Nadler, David A.; J. Richard Hackman, dan Edward E. Lawler III, 2003. *Managing Organisational Behaviour.* Boston: Little Brown and Company.
- Nawawi, Hadari, 2000. *Kepemimpinan yang Efektif.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Newstrom, John W., 2007. *Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work.* New York: McGraw-Hill Companies.
- Paningkat Siburian, 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala SMK (Pengembangan Model Teoretis Kinerja Melalui Studi Empiris pada SMK di Kota Medan)". *Disertasi.* Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Risky Aditya dan Lita hadiati Wulandari, 2011. *Kepuasan Kerja. Studi Deskriptif pada Guru SLB* Medan: USU Press.
- Robbins, Stephen P., 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi, terj. Halida dan Dewi Sartika.* Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____, 2006. *Perilaku Organisasi,* terj. Benyamin Molen. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2009. *Organisational Behaviour.* New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Siburian, Panigoran, 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Deliserdang". *Sinopsis Disertasi*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negegri Medan.
- Situmorang, Benyamin, 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah (Sebuah Studi Kasus pada SMK di Kota Medan)" *Disertasi*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Stoner, James A.F., 1992. Manajemen, Edisi kedua, Terjemahan Agus Maulana dkk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Surya Dharma dan Haedar Akib. (2007). *Kewirausahaan Sekolah Berbasis Kreativitas dan Inovasi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Terry, 1983. *Azas-azas Manajemen*. Terj. Winardi. Bandung: Alumni.
- Vardi, Yoav dan Weitz, Ely, 2004. *Misbehaviour in Organisation*. New York: Laurence Erlbaum.
- Weber L., 1996. *Leading the Instructional Program*. Oregon: Clearing House of Educational Management.
- Weick, Karl E., 1987. "Organisational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, Winter, p. 112-127