

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA SMK KRISTEN 1 SURAKARTA**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMMUNICATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE
AT SMK KRISTEN 1 SURAKARTA**

Sunarni

Program Magister Manajemen STIE-AUB Surakarta

sunarnidiklatppks@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada SMK Kristen 1 Surakarta. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis digunakan uji validitas dan uji reliabilitas, analisis jalur, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai di SMK Kristen 1 Surakarta. sejumlah 35 orang dengan metode sensus. Uji t pada persamaan Pertama menunjukkan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Uji t pada persamaan kedua menunjukkan kepemimpinan, dan komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji secara serempak (Uji F) menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi mempengaruhi Kinerja melalui kepuasan kerja. Nilai R² square total sebesar 0,8582 yang artinya variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 85,82% dan sisanya sebesar 14,17% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, misalnya lingkungan, komitmen dan disiplin kerja. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa jalur langsung budaya organisasi terhadap kinerja merupakan jalur yang paling dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai pada SMK Kristen 1 Surakarta
Kata kunci : kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, kepuasan kerja, kinerja

Abstract

This study aims to determine and analyze the direct and indirect effects of leadership, organizational culture and communication on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at SMK Kristen 1 Surakarta. Collecting data using a questionnaire. The analytical method used is validity test and reliability test, path analysis, t test, F test, and coefficient of determination test. The sample in this study were employees at SMK Kristen 1 Surakarta. a total of 35 people using the census method. The t-test in the first equation shows that leadership and communication have a positive and significant effect on job satisfaction, while organizational culture has a negative and insignificant effect on job satisfaction. The t-test in the second equation shows that leadership and communication have a negative and significant effect on performance, while organizational culture and job satisfaction have a positive and significant effect on performance. Simultaneous test results (F test) show that together the independent variables of leadership, organizational culture and communication affect performance through job satisfaction. The total value of R² square is 0.8582, which means that the employee performance variable is explained by leadership, organizational culture and communication with job satisfaction as an intervening variable of 85.82% and the remaining 14.17% is explained by other factors outside the research model, for example environment, commitment. and work discipline. The results of the path analysis show that the direct path of organizational culture to performance is the most dominant or effective path to improve employee performance at SMK Kristen 1 Surakarta

Keywords: leadership, organizational culture, communication, job satisfaction, performance

PENDAHULUAN

SMK Kristen 1 Surakarta adalah salah satu sekolah menengah kejuruan bidang bisnis dan manajemen, yang berdiri pada 1 Agustus 1958. SMK Kristen 1 Surakarta memiliki 5 kompetensi keahlian yaitu Multimedia, Asisten Keperawatan, Bisnis Daring dan Pemasaran, Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran serta Akuntansi dan Keuangan Lembaga. Visi SMK Kristen 1 Surakarta adalah Menjadi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan yang menghasilkan lulusan yang kompeten, mandiri dan berkarakter berdasarkan kasih. Misi SMK Kristen 1 adalah membekali peserta didik dengan karakter dan kompetensi sesuai tuntutan dunia industri.

Dunia pendidikan saat ini dituntut untuk mampu membekali peserta didik dengan ketrampilan abad 21. Ketrampilan ini adalah ketrampilan peserta didik yang mampu untuk berpikir kritis dan memecahkan masalah, kreatif dan inovatif, ketrampilan berkomunikasi dan kolaborasi. Selain itu ketrampilan mencari, mengelola dan menyampaikan informasi serta terampil menggunakan teknologi dan informasi. Kemampuan yang harus dimiliki di abad 21 meliputi: *Leadership, Digital Literacy, Communication, Emotional Intelligence, Enterpreuneship, Global Citizenship, Problem Solving, Team-Working*. Sedangkan 3 isu pendidikan di Indonesia saat ini adalah Pendidikan karakter, pendidikan vokasi, inovasi (Wibawa, 2008).

Peran pegawai semakin penting dan strategis sekarang, hal ini dikarenakan saat ini terjadi pergeseran prioritas pembangunan oleh pemerintah. Setelah focus pada pembangunan infrastruktur, mulai tahun 2019 pemerintah sedang mengupayakan untuk peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM). Pembangunan mutu SDM berarti bertumbuh pada pegawai, sehingga pegawai diharapkan mampu menjadi agen transformasi penguatan SDM dalam membangun talenta peserta didik, mengelola 3 pembelajaran secara lebih kreatif, dan membentuk karakter anak bangsa. Untuk itu pegawai dituntut terus meningkatkan profesionalitas menuju pendidikan abad ke-21 (Kompas, 2 Desember 2018). Dengan demikian di era revolusi industri 4.0 ini jika tenaga pendidik hanya sebatas mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswa di kelas maka peran pendidik dapat tergantikan oleh teknologi namun peran pendidik tak akan dapat tergantikan oleh teknologi secanggih apapun dalam mendidik karakter, moral, dan memberikan keteladanan kepada siswa.

Pegawai dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dalam membina anak didik. Untuk meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja pegawai menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolok ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan pegawai.

Dalam dunia pendidikan kinerja pegawai yaitu prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang

dicapai guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu di dalam proses belajar mengajar di sekolah. Kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta adalah hasil yang dicapai oleh pegawai SMK Kristen 1 Surakarta dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan kepadanya yang dilihat melalui kegiatan pembelajaran.

Fenomena yang dikaji terkait kinerja pegawai dalam penelitian ini sesuai dengan visi yang sudah direncanakan, berdasarkan Direktorat Pembinaan SMK Republik Indonesia Visi SMK adalah SMK Bermutu, Unggul Merata, Terampil, Berkarakter dan Berdaya Saing Dalam Kebekerjaan. Sedangkan Misi SMK yaitu :

1. Meningkatkan Ketersediaan sarana prasarana SMK sesuai SNP.
2. Meningkatkan keterjangkauan layanan SMK yang berkeadilan.
3. Meningkatkan kualitas pembelajaran SMK Unggul Merata untuk menghasilkan lulusan berdaya saing dalam bekerja.
4. Mewujud kesetaraan layana SMK yang memberdayakan potensi bangsa.
5. Meningkatkan kepastian layanan yang menghasilkan lulusan SMK terampil, berkarakter dan mandiri.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*), yaitu performance artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Pendidikan, Menyelenggarakan pengabdian masyarakat dengan Menyelenggarakan tata kelola penyelenggaraan pendidikan yang akuntabel dengan jaminan mutu, Mengembangkan kemitraan dengan berbagai sektor serta Menyelenggarakan diversifikasi usaha dan kewirausahaan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka sudah sewajarnya apabila SMK Kristen 1 Surakarta sebagai lembaga pendidikan untuk memberikan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat dituntut harus mampu mewujudkan pelayanan terbaik. Dan agar dapat mewujudkan pelayanan terbaik di bidang pendidikan, maka SMK Kristen 1 Surakarta membutuhkan pegawai-pegawai dengan kinerja terbaik untuk mendukung visi, misi dan tujuan SMK Kristen 1 Surakarta.

Kinerja pegawai merupakan penentu keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi berupa perusahaan maupun instansi pemerintahan. Kinerja pegawai yang baik akan membantu organisasi mencapai visi dan misinya, sehingga menjadikan lembaga atau organisasi tersebut menjadi kondusif, terpercaya dan kompeten. Sumber daya pegawai pemerintah baik di Kementerian/Lembaga maupun Pemerintah Daerah sampai dengan saat ini belum dikelola secara optimal. Oleh karena itu tidak mengherankan jika manajemen sumber daya pegawai menjadi isu menarik yang menjadi salah satu fokus keharusan setiap instansi untuk melakukan dan mengembangkan penilaian kinerja individu pegawai.

Kinerja atau *performance* juga berarti kinerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, atau

penampilan kerja pegawai adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan (Sedarmayanti, 2003). Sedangkan kinerja pegawai adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Simamora, 2005). Atas dasar uraian di atas, berdasarkan fenomena dan landasan teori yang dinyatakan oleh para ahli, maka dalam penelitian ini akan mengkaji kinerja pegawai di SMK Kristen 1 Surakarta.

Agar kepuasan pegawai di SMK Kristen 1 Surakarta selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya sekolah selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja yang baik diantara para pegawai SMK Kristen 1 Surakarta akan berpengaruh penting dalam upaya membangun kinerja pegawai, pada gilirannya akan mampu digunakan untuk mendorong upaya pencapaian visi, misi dan tujuan SMK Kristen 1 Surakarta.

Heriyanti (2007) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Menurut Dessler (2005) Kepuasan kerja merupakan sikap dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan. Tiap perbuatan senantiasa berkat adanya dorongan kepuasan kerja. Timbulnya kepuasan kerja disebabkan adanya sesuatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Jika tujuan telah tercapai maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap. Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksanakan dan terpenuhi apabila perilaku karyawan lain mendukung, antara lain kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi

Telah banyak studi terkait pengaruh dengan hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Tri Wulandari,dkk (2019), Monce Brury (2016) dan Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020)kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Studi yang lain mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, seperti dilakukan oleh beberapa peneliti di antaranya Wan Dedi Wahyudi (2019) dan penelitian Suharno Pawirosumarto,dkk(2017)

Atas dasar fenomena, landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli serta gap hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta kepuasan kerja akan diuji pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di SMK Kristen 1 Surakarta.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi,

bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai bagi pegawai seorang pemimpin akan selalu menjadi contoh dan teladan dalam bekerja di perusahaan karena pemimpin memiliki tugas sebagai fasilitator internal dalam menjalankan fungsi kontrolnya yang terarah kepada setiap bawahannya karena sebenarnya hubungan manusia satu dengan yang lain bersifat simbiosis mutualisme yaitu hubungan yang saling menguntungkan dan saling membutuhkan diantara kedua belah pihak.

Di lingkungan SMK Kristen 1 Surakarta keberhasilan tujuan instansi sangat tergantung oleh kepemimpinan. Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong pegawai ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Seorang pemimpin, selalu memberikan arahan, membina dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian apabila perilaku pemimpin SMK Kristen 1 Surakarta semakin baik maka cenderung dapat mencapai kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sebaliknya manakala kepemimpinan dijalankan kurang tepat akan berdampak kurang baik terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian dengan tema pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan studi oleh para peneliti terdahulu. Studi pengaruh kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam temuan Tri Wulandari,dkk (2019), Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020), Suharno Pawirosumarto,dkk(2017) . Namun ada studi oleh peneliti lainya mengemukakan dalam hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja oleh Yahdi Anhar Markhus, dkk (2014) dan Yudiawan Markiz dkk (2017).

Studi terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, juga telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, yang menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tri Wulandari,dkk (2019), Monce Brury (2016),Mohammad Yahya Arief (2020)dan Suharno Pawirosumarto,dkk(2017). Sedangkan hasil studi yang berbeda dilakukan oleh peneliti lainya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja oleh Yohanes Susanto (2019).

Atas dasar fenomena, landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli serta gap hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta akan diuji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di SMK Kristen 1 Surakarta .

Kelancaran tercapainya tujuan program SMK Kristen 1 Surakarta, selain kepemimpinan perlu didukung upaya peningkatan budaya organisasi pada pegawai, bahwa budaya organisasi adalah penting bagi pegawai yang bekerja secara profesional, menjadikan budaya akan berdampak pada kepuasan dan kinerja. Budaya organisasi salah satunya adalah kedisiplinan

pegawai SMK Kristen 1 Surakarta di mana penyelesaian tugas dilaksanakan tepat waktu. Penggunaan seragam yang sudah dipatenkan bagi khusus pegawai SMK Kristen 1 Surakarta, untuk menciptakan rasa kebersamaan di antara pegawai SMK Kristen 1 Surakarta, sehingga dapat di nyatakan bahwa betapa pentingnya perilaku budaya dalam organisasi pada SMK Kristen 1 Surakarta.

Sudah banyak studi yang dilakukan oleh para peneliti melakukan kajian hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, dari studi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja oleh Tri Wulandari,dkk (2019), Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) dan Suharno Pawirosumarto,dkk(2017), Sedangkan hasil studi lainnya menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja oleh Yahdi Anhar Markhus, dkk (2014). Studi keterkaitan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja beberapa peneliti mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Tri Wulandari,dkk (2019), Monce Brury (2016), Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) , sedangkan hasil studi dari penelitian beberapa menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Wan Dedi Wahyudi (2019) dan Suharno Pawirosumarto,dkk(2017)

Atas dasar fenomena, landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli serta gap hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta akan diuji pengaruhnya budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta.

Komunikasi penting dalam sebuah organisasi, tidak terkecuali pada SMK Kristen 1 Surakarta. Komunikasi pegawai terkait dengan tugas pokok fungsinya, wajib dilakukan oleh setiap unsur pegawai pada SMK Kristen 1 Surakarta. Komunikasi antara atasan dengan bawahan, maupun komunikasi antar sesama pegawai terkait dengan pekerjaan akan mempercepat dan memperbaiki kualitas pekerjaan, maka apabila komunikasi dilakukan secara optimal, akan mampu membangun kepuasan kerja para pegawai dan pada gilirannya akan berdampak pada perilaku kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta.

Komunikasi menurut Thoha, (2000) adalah sebuah proses imbal balik informasi dari dari satu anggota ke yang lain. Proses komunikasi bila dikaitkan dengan sistem organisasi dapat dilakukan oleh antar atasan, antar bawahan maupun antara keduanya. Komunikasi yang baik pada intinya adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain, sehingga informasi yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan (NitiseMITO, 2001).

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat berjalan dengan baik dapat dilihat dari beberapa faktor, yaitu ketepatan penggunaan bahasa, ketepatan penggunaan media (dapat dimengerti, dipahami dan dilaksanakan), ketepatan sasaran komunikasi, ketepatan penggunaan metode (seberapa cepat informasi

dapat tersampaikan), dan adanya umpan balik (pemberi pesan dapat menerima usul/saran dari penerima pesan). Adanya komunikasi yang baik antar pegawai, antara atasan dan bawahan akan membuat suasana kerja yang nyaman dengan demikian apapun informasi tentang tugas dan tanggung jawab setiap pegawai akan dapat diberikan dengan baik dan tepat. Hal ini akan membuat setiap pegawai dapat melaksanakan semua tugasnya dan dengan demikian menimbulkan kepuasan dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penemuan penelitian Mohammad Yahya Arief (2020) dan Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020) yang menyatakan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan dari penelitian Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) menyatakan Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Studi dari hasil penelitian lainnya ditemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) dan Mohammad Yahya Arief (2020). Sedangkan hasil studi yang berbeda menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja oleh Yohanes Susanto (2019)

Atas dasar fenomena, landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli serta gap hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta akan diuji pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta.

Studi ini mengambil obyek para pegawai SMK Kristen 1 Surakarta, dari dimensi respon atau sikap mereka dalam menanggapi angket yang dibagikan oleh peneliti, respon tersebut merupakan gambaran perilaku pegawai SMK Kristen 1 Surakarta secara heterogen terkait variabel penelitian, Penetapan variabel penelitian berdasarkan observasi yang telah dilakukan dalam studi ini, sehingga memberikan asumsi dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya dari obyek penelitian yaitu pegawai SMK Kristen 1 Surakarta. Dari latar belakang masalah yang dibangun oleh peneliti, digunakan dasar dalam merumuskan masalah penelitian, tujuan penelitian dan membangun hipotesis penelitian

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah tersebut di mana diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, mendorong peneliti untuk mengambil judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada SMK Kristen 1 Surakarta”**

METODE

Studi dalam penelitian ini adalah studi atau penelitian total populasi, sebab setiap anggota populasi menjadi sampel penelitian. Sampel yang diambil seluruhnya sebanyak 35pegawai.

Data diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi sampel penelitian melalui angket/kuesioner. Alat analisis digunakan uji kualitas data yaitu uji validitas dan reliabilitas, uji linieritas, analisa jalur, uji t, uji F serta

koefisien determinasi (R^2). Analisis jalur dengan variabel bebas Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Komunikasi (X_3) terhadap kinerja pegawai di SMK Kristen 1 Surakarta sebagai variabel dependen (Y_2) dengan Kepuasan Kerja (Y_1) sebagai variabel yang mempengaruhi yang dirumuskan sebagai berikut:

Persamaan I

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1$$

Persamaan II

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + e_2$$

HASIL PENELITIAN

Tabel 1
Hasil Analisis Persamaan I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,527	2,327		2,375	,024
	Kepemimpinan	,451	,144	,514	3,122	,004
	Budaya Organisasi	-,184	,101	-,271	-1,822	,078
	Komunikasi	,491	,128	,558	3,839	,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Persamaan I diperoleh:

$$Y_1 = 0,514 X_1 - 0,271 X_2 + 0,558 X_3 + e_1$$

Sig (0,004)** (0,078) (0,001)**

Tabel 2
Hasil Analisis Persamaan II

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,852	4,090		1,675	,104
	Kepemimpinan	-,588	,268	-,478	-2,195	,036
	Budaya Organisasi	,854	,172	,897	4,974	,000
	Komunikasi	-,583	,251	-,472	-2,320	,027
	Kepuasan Kerja	1,081	,290	,771	3,723	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Persamaan II diperoleh:

$$Y_2 = -0,478 X_1 + 0,897 X_2 - 0,472 X_3 + 0,771 X_4 + e_2$$

Sig (0,036)** (0,000)** (0,027)** (0,001)**

Tabel 3
Hasil uji t persamaan I dan II

Persamaan	Variabel	Variabel Dependen	Beta	Sig	Keterangan
1	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0,514	0,004	Signifikan
	Budaya Organisasi		-0,271	0,078	Tidak Signifikan
	Komunikasi		0,558	0,001	Signifikan
2	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	-0,478	0,036	Signifikan
	Budaya Organisasi		0,897	0,000	Signifikan
	Komunikasi		-0,472	0,027	Signifikan
	Kepuasan Kerja		0,771	0,001	Signifikan

Tabel 4
Hasil Uji F Persamaan I, II

Keterangan	F hitung	Sig.
Persamaan I	20,725	0,000
Persamaan II	10,023	0,000

Koefisien Determinasi

1) Koefisien Determinasi Persamaan I

Tabel 5

Hasil koefisien determinasi persamaan 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,817 ^a	,667	,635	1,146

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

e_1 persamaan 1 :

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,667}$$

$$= \sqrt{0,333}$$

$$= 0,577$$

2) Koefisien Determinasi Persamaan II

Tabel 6

Hasil koefisien determinasi persamaan 2

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756 ^a	,572	,515	1,853

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

e_2 persamaan 2:

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,572}$$

$$= \sqrt{0,428}$$

$$= 0,654$$

Maka nilai koefisien determinasi (R^2) =

$$R^2 = 1 - \{(e_1)^2 \times (e_2)^2\}$$

$$R^2 = 1 - \{(0,577)^2 \times (0,654)^2\}$$

$$= 1 - \{(0,332) \times (0,427)\}$$

$$= 1 - 0,1417$$

$$= 0,8582 = 85,82\%$$

Nilai R^2 square total sebesar 0,8582 yang artinya variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel interverning sebesar 85,82% dan sisanya sebesar 14,17% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, misalnya lingkungan kerja, komitmen organisasi

Tabel 7
 Hasil analisis koefisien korelasi

Correlations						
		Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Komunikasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,701**	,684**	,705**	,373*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,027
	N	35	35	35	35	35
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,701**	1	,589**	,418*	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,012	,000
	N	35	35	35	35	35
Komunikasi	Pearson Correlation	,684**	,589**	1	,750**	,308
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,072
	N	35	35	35	35	35
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,705**	,418*	,750**	1	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000		,006
	N	35	35	35	35	35
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,373*	,606**	,308	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,027	,000	,072	,006	
	N	35	35	35	35	35

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

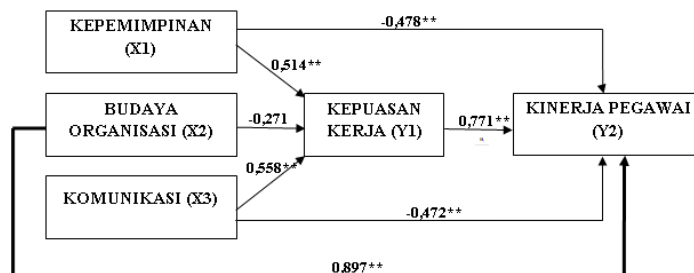
Tabel 8
 Hasil Rekapitulasi Jalur Total

No	Arah Hubungan	Regresi		Korelasi	
		Beta	Sig	R	Sig
1	X ₁ ke X ₄	0,514	0,004	0,705	0,000
2	X ₂ ke X ₄	-0,271	0,078	0,418	0,012
3	X ₃ ke X ₄	0,558	0,001	0,750	0,000
4	X ₁ ke Y	-0,478	0,036	0,373	0,027
5	X ₂ ke Y	0,897	0,000	0,606	0,000
6	X ₃ ke Y	-0,472	0,027	0,308	0,072
7	X ₄ ke Y	0,771	0,001	0,456	0,006

Tabel 9
 Hasil pengaruh langsung dan tidak langsung

No	Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1	Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	-0,478**		
2	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,897**		
3	Komunikasi → Kinerja Pegawai	-0,472**		
1	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai		0,514 x 0,771 = 0,396**	(-0,478) + 0,396 = (-0,082).
2	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai		(-0,271) x 0,771 = (-0,208)	0,897 + (-0,208) = 0,689
3	Komunikasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai		0,558 x 0,771 = 0,430**	(-0,472) + 0,430 = (-0,042).

Model Hasil Analisis:



PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan apabila kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai pada SMK Kristen 1 Surakarta akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang relevan dilakukan oleh Tri Wulandari,dkk (2019), Monce Brury (2016) Mohammad Yahya Arief (2020) dan Suharno Pawirosumarto (2017) dengan hasil kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan tidak sejalan dengan hasil penelitian Yohanes Susanto (2019) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tri Wulandari,dkk (2019) Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020) dan Suharno Pawirosumarto (2017), dimana dalam penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus, dkk (2014) dimana dalam penelitiannya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tri Wulandari,dkk (2019), Monce Brury (2016), Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) , Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020) dan temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Wan Dedi Wahyudi (2019) Suharno Pawirosumarto,dkk (2017)

Dari pembahasan analisis jalur, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, terbukti pengaruh tidak langsung lebih efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Karena variabel interverning efektif untuk meningkatkan kinerja, melihat hasil perhitungan analisis pengaruh tidak langsung lebih dominan/lebih besar 0,396 dibanding pengaruh langsung sebesar (-0,478). Artinya untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta dilakukan dengan jalur meningkatkan kepemimpinan untuk mendorong perilaku kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan perilaku kepuasan kerja untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja.

Upaya yang dilakukan meningkatkan perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kepuasan kerja, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepemimpinan yang terletak pada item pernyataan ke 5, 2 dan 3. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepemimpinan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- a. Kepala sekolah menekankan sikap untuk mampu membedakan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang harus ditangani secara pribadi dan mana yang harus ditangani secara bersama-sama dengan bawahannya
- b. Kepala sekolah menekankan sikap untuk meneliti dan tegas dalam menyikapi setiap permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan, contohnya pimpinan selalu mengontrol setiap pekerjaan
- c. Kepala sekolah menekankan sikap untuk dalam pengambilan keputusan hendaknya dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan seluruh pegawai untuk mencapai keputusan yang mufakat

Upaya yang dilakukan selanjutnya meningkatkan perilaku kepuasan kerja terhadap perilaku kinerja pegawai, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepuasan kerja yang terletak pada item pernyataan ke 4, 2 dan 3. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepemimpinan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- a. Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk selalu memberikan pengawasan, menghargai dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
- b. Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk memberikan kesempatan untuk meraih promosi/jenjang yang lebih tinggi, seperti memudahkan promosi kepada pegawai yang mau untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi
- c. Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk menciptakan iklim organisasi bersama rekan kerja agar saling membantu dan mendukung dalam bekerja, seperti mengadakan kegiatan diluar jam kerja, refreshing bersama/mengadakan rapat dan pertemuan diluar kantor

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai pada SMK Kristen 1 Surakarta juga akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang relevan dilakukan oleh Tri Wulandari,dkk (2019), Monce Brury (2016) dan Anak Agung Ketut (2014) dengan hasil budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dan tidak sejalan dengan hasil penelitian Wan Dedi Wahyudi (2019) dan Suharno Pawirosumarto (2017) signifikan yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui bahwa Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan serta kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yahdi Anhar Markhus (2014), dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tri Wulandari (2019), Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) dan Suharno Pawirosumarto (2017) dimana dalam penelitiannya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tri Wulandari,dkk (2019), Monce Brury (2016), Anak Agung Ketut Sri Asih (2014), Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020) dan temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Wan Dedi Wahyudi (2019) Suharno Pawirosumarto,dkk (2017)

Dari pembahasan analisis jalur, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, terbukti pengaruh langsung lebih efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Karena pengaruh langsung efektif (signifikan) untuk meningkatkan kinerja, upaya yang dilakukan dengan meningkatkan perilaku budaya organisasi terhadap perilaku kinerja secara langsung. Artinya bahwa budaya organisasi yang dianut oleh pegawai SMK Kristen 1 Surakarta sangat perlu ditingkatkan untuk membangun kinerja. Upaya yang dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas budaya organisasi yang terletak pada item pernyataan ke 4, 5 dan 2. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku budaya organisasi. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan :

- a. Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan dalam pengambilan suatu keputusan pimpinan harus mempertimbangkan keputusan

dan berorientasi memikirkan dampaknya terhadap pegawai

- b. Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaan kerja kelompok/ bekerja secara tim lebih diprioritaskan untuk menunjang hasil yang lebih maksimal
 - c. Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan menunjukkan kecermatan dan perhatian kepada setiap hal secara detail
3. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan variabel komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan komunikasi ditingkatkan maka kinerja pegawai pada SMK Kristen 1 Surakarta akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang relevan dilakukan oleh Anak Agung Ketut Sri Asih (2014) dan Mohammad Yahya Arief (2020) dengan hasil komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan tidak sejalan dengan hasil penelitian Yohanes Susanto (2019) yang menyatakan komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Yahya Arief (2020) dan Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020), dimana dalam penelitian tersebut komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ketut Sri Asih (2014), dimana dalam penelitiannya komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tri Wulandari, dkk (2019), Monce Brury (2016), Anak Agung Ketut Sri Asih (2014), Ni Luh Kade Suartini, dkk (2020) dan temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Wan Dedi Wahyudi (2019) Suharno Pawirosumarto, dkk (2017)

Dari pembahasan analisis jalur, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, terbukti pengaruh tidak langsung lebih efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Karena variabel intervening efektif untuk meningkatkan kinerja, melihat hasil perhitungan analisis pengaruh tidak langsung lebih dominan/lebih besar 0,430 dibanding pengaruh langsung sebesar (-0,472), Artinya untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta dilakukan dengan jalur

meningkatkan komunikasi untuk mendorong perilaku kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan perilaku kepuasan kerja untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja.

Upaya yang dilakukan meningkatkan perilaku komunikasi terhadap perilaku kepuasan kerja, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel komunikasi yang terletak pada item pernyataan ke 3, 2 dan 5. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku komunikasi. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- a. Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk mengadakan pertemuan rutin. Baik mingguan maupun bulanan, agar informasi dan komunikasi bisa terjalin dengan baik serta dapat membahas program-program kegiatan yang akan dilakukan.
- b. Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk memberikan kepercayaan kepada pegawai yang cermat, tanggap dan tepat dalam menyampaikan setiap pesan dan informasi untuk menghindari adanya kesalahpahaman
- c. Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk pemberian informasi tugas/ pekerjaan baik dari atasan maupun sesama pegawai harus disampaikan dengan tepat, cepat dan mudah dimengerti agar komunikasi terjalin tanpa kendala

Upaya yang dilakukan selanjutnya meningkatkan perilaku kepuasan kerja terhadap perilaku kinerja pegawai, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepuasan kerja yang terletak pada item pernyataan ke 4, 2 dan 3. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk komunikasi melalui kepuasan kerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- a. Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk selalu memberikan pengawasan, menghargai dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
- b. Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk memberikan kesempatan untuk meraih promosi/jenjang yang lebih tinggi, seperti memudahkan promosi kepada pegawai yang mau untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi
- c. Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk menciptakan iklim organisasi bersama rekan kerja agar saling membantu dan mendukung dalam bekerja, seperti mengadakan kegiatan diluar jam kerja, refreshing bersama/mengadakan rapat dan pertemuan diluar kantor.

Apabila upaya meningkatkan perilaku kepemimpinan dan komunikasi melalui kepuasan kerja dan mendorong perilaku budaya organisasi terhadap perilaku kinerja pegawai pegawai SMK

Kristen 1 Surakarta, maka perilaku pegawai SMK Kristen 1 Surakarta akan optimal, Optimalnya perilaku kinerja dapat terlihat pada hasil analisis nilai indikator tertinggi dari item pernyataan ke 5, 7 dan 3. Ini menandakan bahwa item tersebut yang paling mempunyai peran dalam membentuk perilaku kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta. Bentuk peningkatan perilaku kinerja antara lain:

- a. Pegawai memiliki kreatifitas dan inisiatif kerja dalam melakukan pekerjaan
- b. Pegawai memiliki ketrampilan bekerja sesuai bidang pekerjaan yang dilakukan
- c. Pegawai memiliki kemampuan kerja untuk melakukan tugas dan kewajiban yang diembannya

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta
2. Variabel budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta
3. Variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta
4. Variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta
5. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta
6. Variabel komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta
7. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta
8. Hasil uji serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,005$, sehingga dapat disimpulkan secara simultan atau bersama-sama variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada SMK Kristen 1 Surakarta
9. Nilai R^2 square total sebesar 0,8582 yang artinya variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel interverning sebesar 85,82% dan sisanya sebesar 14,17% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, misalnya lingkungan, komitmen dan disiplin kerja
10. Analisis jalur diketahui diketahui jalur langsung budaya organisasi terhadap kinerja merupakan jalur yang paling dominan atau efektif untuk

meningkatkan kinerja pegawai pada SMK Kristen 1 Surakarta.

Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan di atas, dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, penulis mengajukan beberapa saran dalam memilih variabel yang menjadi skala prioritas guna meningkatkan kinerja pegawai dengan urutan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta dilakukan dengan langkah mendorong kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai berikut: Kepala sekolah menekankan sikap untuk mampu membedakan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang harus ditangani secara pribadi dan mana yang harus ditangani secara bersama-sama dengan bawahannya; Kepala sekolah menekankan sikap untuk meneliti dan tegas dalam menyikapi setiap permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan, contohnya pimpinan selalu mengkontrol setiap pekerjaan; Kepala sekolah menekankan sikap untuk dalam pengambilan keputusan hendaknya dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan seluruh pegawai untuk mencapai keputusan yang mufakat. Langkah selanjutnya mendorong kepuasan kerja untuk peningkatan kinerja, dilakukan dengan upaya: Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk selalu memberikan pengawasan, menghargai dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan; Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk memberikan kesempatan untuk meraih promosi/jenjang yang lebih tinggi, seperti memudahkan promosi kepada pegawai yang mau untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi; Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk menciptakan iklim organisasi bersama rekan kerja agar saling membantu dan mendukung dalam bekerja, seperti mengadakan kegiatan diluar jam kerja, refreshing bersama/mengadakan rapat dan pertemuan diluar kantor.
2. Budaya organisasi yang dianut oleh pegawai SMK Kristen 1 Surakarta dipandang sudah baik atau optimal untuk membangun kinerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan dalam pengambilan suatu keputusan pimpinan harus mempertimbangkan keputusan dan berorientasi memikirkan dampaknya terhadap pegawai; Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaan kerja kelompok/ bekerja secara tim lebih diprioritaskan untuk menunjang hasil yang lebih maksimal; Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk mendorong setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan menunjukkan kecermatan dan perhatian kepada setiap hal secara detail.

3. Untuk meningkatkan kinerja pegawai SMK Kristen 1 Surakarta dilakukan dengan meningkatkan perilaku komunikasi untuk mendorong perilaku kepuasan kerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk mengadakan pertemuan rutin. Baik mingguan maupun bulanan, agar informasi dan komunikasi bisa terjalin dengan baik serta dapat membahas program-program kegiatan yang akan dilakukan; Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk memberikan kepercayaan kepada pegawai yang cermat, tanggap dan tepat dalam menyampaikan setiap pesan dan informasi untuk menghindari adanya kesalahpahaman; Kepala sekolah agar mengembangkan sikap atau kebijakan untuk pemberian informasi tugas/ pekerjaan baik dari atasan maupun sesama pegawai harus disampaikan dengan tepat, cepat dan mudah dimengerti agar komunikasi terjalin tanpa kendal. Langkah selanjutnya meningkatkan perilaku kepuasan kerja untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja dilakukan dengan upaya: Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk selalu memberikan pengawasan, menghargai dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan; Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk memberikan kesempatan untuk meraih promosi/jenjang yang lebih tinggi, seperti memudahkan promosi kepada pegawai yang mau untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi; Kepala sekolah mengembangkan upaya untuk menciptakan iklim organisasi bersama rekan kerja agar saling membantu dan mendukung dalam bekerja, seperti mengadakan kegiatan diluar jam kerja, refreshing bersama/mengadakan rapat dan pertemuan diluar kantor.
4. Penelitian direkomendasikan untuk dikembangkan pada penelitian yang akan datang, sehingga akan mampu memperbaiki penelitian ini menjadi lebih baik, khususnya dalam mengkaji kinerja pegawai
5. Diharapkan dapat melakukan penelitian dengan mengembangkan variabel-variabel selain kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi dan kepuasan kerja. Pengembangan yang dimaksud yaitu dengan mencari variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi terdapat kinerja pegawai. Sehingga penelitian yang terkait dengan pengembangan SDM menjadi lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya:Bandung
- Adawiyah, R., & Siswanto, S. (2015). Stres Kerja, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *El Dinar*, 3(1).
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Alex S. Nitisemito, 2001, *Manajemen Personalialia*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia.
- Ansory, A. F., dan Indrasari, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Arief. Mohammad Yahya. (2020). Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *e-journal binawakaya*. Vol.14 No.10Mei 2020
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian, Suatu Praktek*. Jakarta: Bina Aksara
- Asih, Anak Agung Ketut Sri. 2014. Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Hubungan Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Puri Saron Hotel Group Di Bali). *Forum Manajemen*, Volume 12, Nomor 1, Tahun 2014
- Badeni. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Brury, Monce. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong". *Jurnal Riset Bisnis Manajemen* Vol 4 , No.1, 2016: 1-16
- Coulter, Robbins. 2004. *Manajemen*, Edisi Ketujuh, Edisi Indonesia, Jilid Kesatu. Jakarta : PT. Indeks Group Gramedia.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Delti. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT.TCM di Kubar". *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*. Volume 3, Nomor 2
- Devito, Joseph A. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang-Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group
- Dzul kifli, Muhammad. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan). Jakarta: Skripsi UIN Syarif Hidayatullah
- Edy, Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta

- Hasibuan, Malayu S.P 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara Jakarta.
- Heriyanti, Dewita. 2007. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN APJ Semarang”. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kasmir. 2015. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi Revisi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Makmuri, Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Markhus, Yahdi Anhar dkk (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Beban Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember. Artikel Ilmiah Mahasiswa 2014
- Masram, Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatama Publisher, Sidoarjo.
- Mulyana, Deddy. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Cetakan ke 18. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yayasan Aini Syam: Pekanbaru
- Nurjaman, Kadar dan Umam, Khaerul. 2012. *Komunikasi dan Public Relations*. Bandung: Pustaka Setia
- Pace, R. Wayne dan Faules. 2015. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rizal, M. H. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Wilasa Citarum Kota Semarang. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 ThreeEdition, USA: Pearson International Edition, Prentice - Hall.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat
- Sedarmayanti, 2003, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Ilham Jaya, Bandung
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi IlmuEkonomi YKPN. Stoner, James A.F. dan R.
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian*, Bandung: CV Alfa Beta
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, 2017. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia, International. *Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358.
- Susanto, Yohanes, 2019. Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai nonmedis RSUD lubuklinggau. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*
- Thoha,Miftah, 2000. *Perilaku organisasi, konsep dasar dan aplikasinya* Jakarta. PT.Raja Grafindo
- Wardiah, Lasmi M. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wahyudi. Wan Dedi (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Tamiang. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol 2, No. 1, Maret 2019, 31-44
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibawa, S. (2018). *Pendidikan dalam Era Revolusi Industri 4.0*. Indonesia.
- Wulandari, Tri, dkk. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening(Studi Pada Karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng). Diponegoro *Journal Of Management* Volume 8, Nomor4, Tahun 2019, Hal 43-57
- Zahriyah, Umi Wita. dkk. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 2 No. 1, Februari 2015.