

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGAWASAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KEPALA SEKOLAH PADA SMA SWASTA DI KABUPATEN BOGOR

Oleh: Subaiki Ikhwan*

Abstract: This study aims to determine the influence of organizational structure and controlling to job satisfaction in Senior High School of District Bogor. This research uses causal path analysis. Technique of data collecting is using the instrument form questionnaire. This instrument is calibrated with the test item, validity and reliability coefficients. The number of 62 head master's as sample was selected by proportional random sampling. The result of this research indicated that, 1) There is a direct influence of organizational structure toward the job satisfaction, 2) There is a direct influence of controlling toward the job satisfaction, 3) There is a direct influence of organizational structure toward the controlling. The implication of this research is

A. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja selalu memperoleh perhatian khusus bagi berbagai kalangan karena suatu alasan penting, bahwa ketika seorang pekerja merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya akan berkurang, suasana akan tidak kondusif, dan beberapa hal negatif akan muncul.

Pekerja yang tidak merasa puas cenderung terlibat dalam kemerosotan psikologi dan kemerosotan fisik seperti masuk terlambat, pulang lebih awal, serta tindakan agresif yang berlebihan. Dalam lembaga pendidikan kepuasan kerjanya menjadi sorotan utama sebagai landasan penentu arah kebijakan.

***Subaiki Ikhwan**, lahir di Karawang, 09 Juli 1984. Ia menyelesaikan gelar S.1 Di STAINI Parung Bogor tahun 2010 pada Prodi Pendidikan Bahasa Arab. Tahun 2014 atas beasiswa pendis menyelesaikan S.2 di UNJ Jakarta pada Prodi Management Pendidikan. Sekarang sebagai Dosen Tetap Prodi Pendidikan Bahasa Arab di STAINI Parung-Bogor.

Lembaga pendidikan adalah suatu organisasi yang unik serta kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Hubungan lembaga pendidikan dengan Dinas Pendidikan sebagai pembuat arah kebijakan adalah hal pokok sebagai penentu tujuan pendidikan. Dinas Pendidikan yang dalam alur koordinasi dan komandonya telah

membentuk team serta unit-unit khusus sebagai pemangku kepentingan yang menjalankan fungsi pengawasan terhadap jalannya pendidikan di setiap lembaga.

Permendiknas no 12 tahun 2005 tentang pengawas sekolah adalah langkah nyata pemerintah dalam upaya memperbaiki serta meningkatkan peran pengawasan terhadap lembaga pendidikan. Berbagai kompetensi dijadikan syarat agar seorang pengawas secara optimal menjalankan kinerjanya, agar terwujud tujuan pendidikan. Permendiknas yang disusun pemerintah itu berupaya agar setiap pengawas ataupun personal yang duduk dalam sebuah lembaga atau unit yang mempunyai tugas sebagai pengawas sekolah, dapat menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya.

Berbagai upaya pemerintah dalam merapikan hubungan antara dinas pendidikan dengan sekolah agar terlaksana fungsi komando dan koordinasi tidak dapat diartikan apa-apa, jika kepala sekolah sebagai penentu komando di lapangan tidak merespon. Kepala sekolah tentunya akan melaksanakan program kerja dengan optimal jika struktur organisasi menjelaskan secara gamblang akan fungsi dan wewenang kepala sekolah. Disamping itu fungsi pengawasan dan koordinasi yang dilakukan oleh pengawas serta unit-unit khusus yang telah dibentuk oleh Dinas

Pendidikan menjalankan fungsinya masing-masing.

Jelasnya, tugas wewenang dan tanggung jawab kepala sekolah serta pengawasan yang rutin dari pengawas sekolah adalah hal mendasar yang mempengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah. Artinya struktur organisasi dari dinas pendidikan hingga sampai ke sekolah, jika dirapikan dan diperjelas garis komando serta koordinasinya akan mempermudah kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kepala sekolah itu sendiri. Begitu juga peran pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah atau unit pelayanan tingkat pendidikan di Kabupaten Bogor akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kepala sekolah menengah atas swasta di Kabupaten Bogor.

Ketua Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) tingkat SMA se Kabupaten Bogor mengatakan semenjak dibentuknya MKKS, peran kepala SMA swasta dalam MKKS masih sangat minim, mungkin hal ini adalah imbas dari minimnya kepuasan kerja kepala SMA swasta, sehingga dalam beberapa kegiatan kepala SMA swasta masih terlihat sangat pasif.⁴⁷ Untuk mencapai tujuan tersebut peningkatan kepuasan kerja kepala sekolah harus terus ditingkatkan. Salah satu tahapannya adalah dengan merapikan struktur

⁴⁷Lihat (<http://www.radar-bogor.co.id>).

organisasi dan memperbaiki sistem pengawasan kepada kepala sekolah.

Dari uraian yang telah dikemukakan maka faktor struktur organisasi dan pengawasan ternyata merupakan faktor-faktor yang berindikasi mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Dapat ditarik kesimpulan bahwa jika seorang manajer ingin meningkatkan kepuasan kerja kepala sekolah maka ia harus memiliki kemampuan merapihkan struktur organisasi dari Dinas Pendidikan hingga ke sekolah dan juga fungsi pengawasan oleh pengawas sekolah atau unit-unit lain yang ditunjuk oleh dinas pendidikan. Sehingga alur struktur organisasi yang baik sangat diperlukan agar tujuan pendidikan dapat tercapai maksimal. Berkaitan dengan hal-hal tersebut di atas, maka perlu adanya penelaahan lebih lanjut mengenai kepuasan kerja Kepala Sekolah di SMA swasta se Kabupaten Bogor.

B. ACUAN TEORI

1. Kepuasan Kerja

Colquitt menyatakan, “*job satisfaction is defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*”.⁴⁸ Sedangkan Kreitner menyatakan, “*job satisfaction is an effective or*

emosional response toward various faces of one job.”

Dari definisi Colquitt dan Krietner dipandang bahwa kepuasan kerja bukanlah sebagai suatu konsep yang satu (*unitary concept*), tetapi lebih kepada suatu pengertian bahwa seseorang dapat secara relatif terpuaskan dengan satu atau lebih aspek pekerjaan lainnya.

Sementara Robbins mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah “*a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics.*”⁴⁹ Sedangkan Luthans membatasinya sebagai “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience. Job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provide those thing that are viewed as important.*”⁵⁰ Pendapat tersebut dapat dimaknai suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif dan hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaannya sendiri atau pengalaman kerja seseorang.

Sedangkan Gibson mengartikan kepuasan kerja yaitu, “*job satisfaction is an attitude that individuals have about their job. It results from their perceptions of their jobs, based on factor of the work environment, work group affiliation, policies, working*

⁴⁸Jeffrey A. Colquitt, Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2011) h. 104

⁴⁹Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2011) h. 110

⁵⁰Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (New York: Mc Graw-Hill, 2011) h. 141

conditions, and fringe benefit."⁵¹ Dengan merujuk pada pendapat di atas maka kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hasil pandangan dan interpretasi seseorang terhadap pekerjaannya sendiri. Hasil interpretasi ini dapat bersifat positif atau negatif.

Sedangkan Rue and Byars yang menegaskan, "*job satisfaction refers to the individual's mental set about the job this mental set may be positive or negative.*" Dari kesimpulan ditegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan seseorang dalam arti bagaimana seseorang memandang atau mengartikan pekerjaannya. Pandangan mengenai pekerjaan ini akan berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Dalam kehidupan berorganisasi tidak jarang terjadi perbedaan persepsi antara satu individu dengan individu lainnya. Ada individu yang memandang pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya secara positif, tetapi tidak mustahil ada juga yang memandang sebaliknya. Hal ini cukup beralasan sebab persepsi orang ditentukan oleh kebutuhannya.

sebagai akibat dari persepsi atau pengalaman individu tentang pekerjaan, serta aspek-aspek yang terdapat di dalamnya.

⁵¹James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012) h. 103

Lebih luas Mullins memaparkan konsep kepuasan kerja yaitu, "*job satisfaction is itself a complex concept and difficult to measure objectively. The level of job satisfaction is affected by a wide range of variables relating to individual, social, cultural, organisational and environmental factors. Individual factors include personality, education and qualifications, Social factors include relationships with co-workers, group working and norms, opportunities for interaction, informal organisation. Cultural factors include underlying attitudes, beliefs and values. Organisational factors include nature and size, formal structure, personnel policies and procedures, employee relations, nature of the work, technology and work organisation, supervision and styles of leadership, management systems, working conditions. Environmental factors include economic, social, technical and governmental influences.*"⁵²

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan konsep yang rumit dan sulit untuk mengukur secara objektif. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor individu, sosial, budaya, organisasi dan faktor lingkungan. Faktor individu mencakup kepribadian, pendidikan, kualifikasi, kecerdasan/kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi bekerja. Faktor sosial

⁵²Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior* (London: Practic Hall, 2005) h. 701

mencakup hubungan mitra kerja, kerja kelompok, kesempatan berinteraksi, serta organisasi informal. Faktor budaya mencakup sikap, keyakinan dan nilai-nilai dasar. Faktor organisasi mencakup sifat, struktur formal, kebijakan dan prosedur pegawai, hubungan antar pegawai, sifat kerja, teknologi dan organisasi kerja, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, serta kondisi kerja. Faktor lingkungan mencakup pengaruh ekonomi, sosial, teknik dan pemerintah.

Faktor kepuasan kerja seseorang bisa dilihat dari jenis pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, upah kerja dan peluang promosi. Dari hal tersebut sehingga kita bisa menyatakan bahwa kepuasan kerja sendiri adalah kondisi perasaan menyenangkan yang dirasakan individu yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi: kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, kepuasan terhadap mitra kerja, kepuasan terhadap kondisi kerja, dan kepuasan terhadap kebijakan organisasi.

2. Struktur Organisasi

Jhon R Schermerhorn mengemukakan struktur organisasi adalah *“organizational structure is the system of tasks, workflows, reporting, relationships, and communications channels that link together the work of diverse*

individuals and groups.”⁵³ Pendapat ini dapat diartikan bahwa struktur organisasi adalah sistem tugas, alur kerja, pelaporan, dan komunikasi yang memiliki tujuan bersama bagi individu dan kelompok dalam suatu organisasi

Struktur organisasi menurut Gibson yaitu *“organizational structure is pattern of job and groups of job in an organization.”*⁵⁴ Struktur organisasi merupakan pola pekerjaan dan kelompok pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Artinya struktur organisasi merupakan pola hubungan di antara posisi-posisi dan antara anggota-anggota dalam organisasi.

Robbins dan Coulter mendefinisikan struktur organisasi adalah *“organizational structure defines how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated.”* Pendapat tersebut dapat dimaknai bahwa struktur organisasi adalah kerangka kerja formal dan cara di mana tugas dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan.

Sedangkan Mullins mendefinisikan struktur organisasi sebagai *“organizational structure is the pattern of relationships among positions in the organisation and among members of the organisation.*

⁵³Jhon R. Schermerhorn, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2010) h. 238

⁵⁴James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure, Processes*, h. 298

Structure makes possible the application of the process of management and creates a framework of order and command through which the activities of the organisation can be planned, organised, directed and controlled."⁵⁵

Dari pendapat di atas dapat dimaknai bahwa struktur adalah pola hubungan antara posisi dalam organisasi dan di antara anggota organisasi. Struktur memungkinkan penerapan proses manajemen dan menciptakan kerangka ketertiban dan perintah melalui mana kegiatan organisasi dapat direncanakan, terorganisir, terarah dan terkendali.

Dari definisi sebagaimana telah dipaparkan, kesemuanya menekankan definisi struktur organisasi pada pola hubungan antar anggota organisasi, tugas-tugas yang harus dijalankan, struktur-struktur satu sama lain yang saling bergantung, aktivitas organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dikendalikan, demi mencapai efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa struktur organisasi, individu tidak akan memahami tugas mereka, apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka melakukan dan dengan siapa mereka bekerja. Artinya dengan tidak adanya struktur organisasi maka akan terjadi ketidakjelasan.

⁵⁵Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, h. 595

Dapat dinyatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka dasar tentang pembagian dan pengkoordinasian tugas, wewenang, serta tanggung jawab antara individu-individu dan kelompok-kelompok dalam sebuah organisasi agar dapat berjalan secara efisien dan efektif meliputi: pembagian tugas; alur kerja; koordinasi; dan pengelompokan pekerjaan.

3. Pengawasan

Pengawasan pada hakekatnya merupakan kegiatan membandingkan antara hasil dalam kenyataan (*dassein*) dengan hasil yang diharapkan (*dassollen*). Hal ini dikarenakan antara kedua hal tersebut sering terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka tugas pengawasan adalah melakukan koreksi atas penyimpangan tersebut. Sehingga pengawasan adalah mata rantai terakhir serta menjadi bagian integral dari keberhasilan pada proses manajemen suatu organisasi. Sebagaimana yang disampaikan Mullins "*control is an integral part of the process of management.*"⁵⁶

Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan mengatakan, "*control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies. Several aspects of this process are planing, coordintaning, communicating, evaluating, deciding, and*

⁵⁶Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, h. 832

influencing".⁵⁷ Hal ini berarti *control* adalah proses di mana manajer mempengaruhi anggota lain pada sebuah organisasi untuk menerapkan strategi organisasi

Sedangkan Donald C. Mosley mendefinisikan pengawasan yaitu, "*controlling is defined as the management function that involves comparing actual performance with planned performance and taking corrective action, if needed, to ensure that objectives are achieved. Basically, control has three phases: anticipating, monitoring, and correcting*". Dari pendapat di atas dimaknai bahwa pengawasan adalah sebagai fungsi manajemen yang membandingkan kinerja yang dicapai dengan kinerja yang direncanakan, serta mengambil tindakan, jika diperlukan, karena pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Robert J. Mockler & F. Stoner menguraikan pengertian pengawasan lebih mendetail yaitu, "*control is a systematic effort to set performance standards with planning objectives to design information feedback systems to compare actual performance with these predetermined standards to determine whether there are any deviations and to measure significance, and to take any action required to assure that all corporate resource are being used in the most*

effective and efficient way possible in achieving corporate objectives."

Pendapat di atas dapat diartikan bahwa pengawasan adalah proses kegiatan monitoring dan penilaian untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya Schermerhorn menambahkan bahwa, "*controlling is a process of measuring performance and taking action to ensure desired results.*"⁵⁸ Hal ini serupa yang disampaikan oleh Weihrich dan Harold Koontz "*controlling is the measurement and correction of performance in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are being accomplished.*" Dapat diartikan bahwa manajemen control adalah suatu proses utama untuk memotivasi dan membangkitkan semangat orang pada aktivitas performa organisasi untuk keinginan tujuan-tujuan organisasi yang lebih lanjut. Pengawasan juga suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi yang melakukan kesalahan-kesalahan tidak disengaja dan penyimpangan yang disengaja, seperti pencurian atau penyalahgunaan sumber daya.

⁵⁷Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System* (New York: McGraw Hill, 2007) h. 6

⁵⁸Jhon R. Schermerhorn, *Management*, h. 256

Sedangkan Luthans dan Doh mendefinisikan pengawasan adalah, *“controlling is the process of evaluating results in relation to plans or objective and deciding what action, if any to take.”*⁵⁹ Pengawasan adalah proses yang mengevaluasi hasil-hasil dalam hubungannya pada perencanaan atau tujuan dan memutuskan tindakan apa yang diambil jika ada penyimpangan. Hal yang serupa dengan apa yang dijelaskan Robbins dan Coulter, tentang pengawasan yaitu: *“it’s the process of monitoring, comparing, and correcting work performance.”*⁶⁰

Berdasarkan Konsep di atas, dapat disintesisakan pengawasan proses yang mencakup kedalam beberapa tahapan, yaitu: *“inspecting* (mensupervisi), *advising* (member nasehat), *monitoring* (memantau), *reporting* (membuat laporan), *coordinating* (mengkoordinir), *performing leadership* (memimpin).”

C. METODE

Penelitian ini dilakukan di SMA swasta Kabupaten Bogor. Penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah disusun

terlebih dahulu. Populasi terjangkau adalah 92 orang kepala SMA swasta, sedangkan sampelnya 62 orang kepala sekolah SMA swasta. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *multistrate random sampling* dengan dua tahap, pertama dengan cara *cluster* dan kedua dengan cara *proportionate random sampling*. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner, kemudian hasilnya di analisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh struktur organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja di SMA swasta Kabupaten Bogor (X3)

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien korelasi sebesar 0,246 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,348. Dengan merapihkan struktur organisasi manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja kepala sekolah sehingga lebih baik. Hal ini sejalan berdasarkan teori Mullins menyatakan *“the objectives of structure may be summarised as to provide for the social satisfaction of members working in the organisation.”*⁶¹ Salah satu dari tujuan struktur organisasi adalah

⁵⁹Fred Luthans, *Organizational Behavior*, h. 337

⁶⁰Stephen P. Robbins, dan Mary Coulter, *Management*, h. 486

⁶¹Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, h. 596

memberikan kepuasan kepada anggota pekerja.

Dalam redaksi yang lainpun Mullins menambahkan *“the structure of an organisation affects not only productivity and economic efficiency but also the morale and job satisfaction of the workforce.”*⁶²

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa struktur organisasi bukan hanya berpengaruh terhadap produktivitas kerja, tapi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh pengawasan (X2) terhadap kepuasan kerja (X3) di SMA swasta Kabupaten Bogor

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung pengawasan terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien korelasi sebesar 0,408 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,325. Dengan meningkatkan pengawasan terhadap kepala sekolah, maka kepuasan kepala sekolah akan bertambah. Hal ini sejalan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Moesley dalam teori *integrative model*nya yang memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengawasan. Juga senada dengan yang dikatakan oleh Colquit menyatakan: *“at a general level, employees are satisfied when their job provides the things that they value. values are those things that people consciously or subconsciously want to seek or*

⁶²Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, h. 597

*attain. this table summarizes the content of popular surveys of work values, broken down into more general categories and commonly assessed work values is supervision or controlling”.*⁶³

Sedangkan Luthans mengatakan, *“that influence job satisfaction. For example, one study even found that if college students’ majors coincided with their jobs, this relationship predicted subsequent job satisfaction. However, the main influences can be summarized along the above five dimensions: the work it self, pay, promotions, supervision, and work group.”*⁶⁴

Hal hampir serupa dengan apa yang disampaikan Luthans, Robbins pun menyebutkan beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya: *“work it self, pay, promotion, supervision/controlling, coworkers dan overall.”*⁶⁵

Ada beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang diantaranya adalah pengawasan terhadap pekerjaannya. Artinya jika seseorang semakin tinggi frekuensi pengawasan yang dilakukan terhadap yang telah dikerjakannya, maka akan memberikan kepuasan terhadap dirinya.

⁶³Colquitt, Jeffrey A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in Workplace*, h. 105

⁶⁴Fred, Luthans, *Organizational Behavior*, h. 142

⁶⁵Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, h. 116

3. Pengaruh struktur organisasi (X1) terhadap pengawasan (X2) di SMA swasta Kabupaten Bogor.

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien korelasi sebesar 0,265 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,265. Dengan merapihkan struktur organisasi maka proses pengawasan akan lebih baik. Hal ini sejalan berdasarkan teori Robert N. Anthony mengatakan: *“a firm’s strategy has a major influence on its structure. The type of structure, in turn, influence the design of the organization’s management control systems. Although organization come in all sizes and shapes, their structure can be grouped into three general categories”*.⁶⁶ Keterangan di atas menjelaskan bahwa tipe struktur organisasi berpengaruh terhadap sistem manajemen control.

Dalam redaksi yang berikutnya Robert Anthony menambahkan, *“companies can choose from three basic organization structures : functional, business unit, and matrix. The spescific choice of organizational structure influences the design of the management control system.”*⁶⁷ Dari pernyataan di atas, terlihat bahwa

dari tiga jenis struktur dasar organisasi, yaitu: fungsional, unit bisnis, dan matriks sebuah organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Sedangkan Mullins menyatakan bahwa: *“if the span of control is too wide, it becomes difficult to supervise subordinates effectively and this places more stress on the manager. With larger groupings, informal leaders and sub-groups or cliques are more likely to develop, and these may operate contrary to the policy of management. There may be lack of time to carry out all activities properly. Planning and development, training, inspection and control may suffer in particular, leading to poor job performance. A wide span of control may limit opportunities for promotion. Too wide a span of control may also result in a slowness to adapt to change or to the introduction of new methods or procedures”*.⁶⁸ Dari pernyataan tersebut disimpulkan bahwa jika rentang kendali terlalu lebar, maka kegiatan pengawasanpun akan menjadi sulit. Dengan demikian dari berbagai pendapat di atas, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh antara struktur organisasi dengan control.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1)

⁶⁶Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, h. 105

⁶⁷Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, h. 113

⁶⁸Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior*, h. 637

Struktur organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kepuasan kerja dapat diterima. (2) pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. (3) Struktur organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap pengawasan dapat diterima.

Berdasarkan hasil penelitian pula dapat dikemukakan beberapa saran: (1) Dinas pendidikan dan unit atau lembaga khusus yang dibentuk pemerintah untuk membantu program kerja sekolah mempunyai peran penting terhadap kepuasan kerja kepala sekolah. Hal ini dikarenakan pembagian tugas, tanggung jawab serta wewenang Dinas Pendidikan akan memperjelas garis komando atau koordinasi sehingga sampai ke sekolah, dan hal ini yang menjadikan meningkatnya kepuasan kerja kepala sekolah di SMA swasta Kabupaten Bogor. (2)

Pengawas sekolah harus lebih meningkatkan lagi kinerjanya dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap kepala sekolah, yang didalamnya terdapat kegiatan monitoring, pembinaan dan motivasi terhadap kepala sekolah, karena hal ini yang menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja kepala sekolah di SMA swasta Kabupaten Bogor. (3) Pembentukan Unit Pelayanan Tingkat Pendidikan (UPTP) di setiap kecamatan harus diperjelas tugas, tanggung jawab dan wewenangnya agar lancarnya hubungan antara Dinas Pendidikan dengan sekolah. (4) Kepala Sekolah harus lebih meningkatkan komunikasi dengan pengawas dan lembaga/unit yang ditunjuk langsung oleh Dinas Pendidikan, agar setiap informasi yang diterima tidak salah persepsi.

DAFTAR PUSTAKA

[http:// www.radar-bogor.co.id](http://www.radar-bogor.co.id)

Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan, *Management Control System* .New York: McGraw Hill, 2007

Colquitt, Jeffrey A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in Workplace*. New York: McGraw-Hill, 2011

Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, *Organization: Behavior*,

Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, 2012

Luthans, Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach.* New York: McGraw-Hill, 2011

Mosley, Donald C., Leon, Megginson, Paul H. Pietri, *Supervisory Management.* New York: Thomson, 2008

Mullins, Laurie J., *Management and Organization Behavior*. London: Practic Hall, 2005

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2011

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Management.* New Jersey: Pearson, 2011

Schermerhorn, Jhon R., *Management.* New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2010