

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN IMPLIKASINYA  
PADA KINERJA KEPALA SEKOLAH**

**ANALYSIS OF THE EFFECT OF SCHOOL CULTURAL ORGANIZATION, LEADERSHIP  
AND WORK MOTIVATION TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND  
THE IMPLICATIONS TO SCHOOL PRINCIPAL PERFORMANCE**

**Bambang Wasito Adi**  
email: bambang\_wasitoadi@yahoo.com

Diterima tanggal: 04/03/2013; Dikembalikan untuk revisi tanggal: 28/03/2013; Disetujui tanggal: 31/05/2013

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini, yaitu untuk menganalisis apakah budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah masing-masing berpengaruh terhadap komitmen organisasi kepala sekolah dan implikasinya terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dengan sampel berjumlah 183 kepala sekolah dasar negeri. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah masing-masing berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi kepala sekolah dan terhadap kinerja kepala sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa jika setiap variabel tersebut dalam kondisi yang kondusif, efektif, dan tinggi, maka akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi kepala sekolah dan gilirannya akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah. Melalui kinerja kepala sekolah yang tinggi diharapkan akan mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja kepala sekolah, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

**Abstract:** The objective of this research is to analyse the effects of organization cultural, leadership and work motivation on organizational commitment and the implication to the performance of school principals at Sukoharjo Regency, Central Java. This research used a quantitative approach namely survey method. The samples were 183 employees selected randomly. The data were obtained by distributing questionnaire and analyzed by using descriptive statistics and structural equation modeling (SEM). The results show that organizational culture had a direct effect on the school principals organizational commitment and performance, leadership had a direct effect on the school principals organizational commitment, and performance, work motivation had a direct effect on the school principals organizational commitment and performance, and organizational commitment had a direct effect on the school principals performance. Therefore, to improve the school principals performance, through improving soft skills competency aspects such as organization cultural, leadership, work motivation, and organizational commitment will be once of the key aspect in developing education at the school level.

**Keywords:** organization culture, leadership, school principal performance, organizational commitment, and work motivation

## **Pendahuluan**

Kinerja kepala sekolah adalah salah satu faktor dominan dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah. Tugas pokok kepala sekolah, yaitu mengelola dan menyelenggarakan pelayanan pendidikan bagi seluruh peserta didik di sekolah untuk mencapai pendidikan yang bermutu. Salah satu unsur yang juga sangat menentukan kinerja sekolah, yaitu tingkat kompetensi kepala sekolah.

Kinerja organisasi termasuk organisasi sekolah amat dipengaruhi oleh kinerja pemimpinnya. Kinerja pemimpin organisasi berbanding lurus dengan tingkat kompetensi yang dimilikinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki akan semakin tinggi kinerjanya (Drucker, 1988). Pada konteks organisasi sekolah, kinerja kepala sekolah akan sangat menentukan kinerja organisasi sekolah yang dipimpinnya dalam mencapai mutu pendidikan di sekolah (Zamroni, 2007). Selanjutnya, ia menegaskan bahwa salah satu teori peningkatan mutu sekolah menekan pada peran kultur atau budaya organisasi sekolah.

Menurut Kinicki and Kreitner (2001) kinerja pemimpin organisasi juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dari lingkungan kerjanya. Hal senada disampaikan oleh Robbins (1996) bahwa budaya yang kuat dan positif berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja pemimpin organisasi yang selanjutnya berimplikasi terhadap kinerja organisasi. Hal serupa juga diperkuat oleh Wibowo (2010) bahwa peranan pemimpin sangat menentukan kinerja organisasi, terutama apabila diperlukan perubahan budaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kesimpulan yang dapat ditarik dari pendapat para ahli di atas, bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pemimpin organisasi.

Lebih lanjut, Kinicki and Kreitner (2001) menyatakan bahwa faktor motivasi kerja juga dapat membangkitkan komitmen organisasi pemimpin organisasi melalui dorongan untuk lebih terlibat dan berpartisipasi aktif terhadap berbagai kegiatan organisasi yang dipimpinnya. Ketika motivasi kerja dapat membangkitkan komitmen organisasi, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja pemimpin organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas, dalam konteks organisasi sekolah dapat ditarik kesimpulan

bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan sekolah, faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi menjadi faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: 1) apakah budaya organisasi (sekolah), kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap komitmen organisasi; 2) apakah budaya organisasi sekolah, kepemimpinan sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja; 3) apakah budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh langsung: 1) budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap komitmen organisasi kepala sekolah; 2) budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah; 3) budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah melalui komitmen organisasi.

## **Kajian Literatur**

### **Budaya Organisasi**

Gagasan tentang 'organisasi' terkait dengan sistem dan proses, sedangkan gagasan 'budaya' terkait dengan orang dan hubungannya (Wibowo, 2010). Di satu sisi, gagasan manajemen budaya bertujuan untuk memastikan agar budaya dapat terorganisasikan dengan baik, di sisi lain organisasi dijalankan melalui sistem manajemen yang selalu disesuaikan dengan perkembangan budaya. Dengan demikian, akan selalu terjadi interaksi antara budaya dan organisasi.

Schein (1977), memberikan pengertian 'budaya' sebagai suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu melalui proses belajar, penguasaan dan adaptasi secara internal dan eksternal serta diajarkan kepada anggota baru

sebagai sebuah cara yang dipersepsikan, dipikirkan, dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Pendapat Schein tersebut lebih menekankan pengertian 'budaya' kepada aspek folofis ketimbang aspek operasional.

Sebagaimana pengertian 'budaya', para ahli juga memberikan deskripsi dan istilah yang beragam untuk terminologi 'organisasi', sesuai dengan sudut pandang masing-masing. Scott dan Davis (2007), memberikan definisi 'organisasi' sebagai mesin untuk mencapai tujuan. Dubrin (2007) mendefinisikan 'organisasi' merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama (atau kelompok besar). Sementara itu, McShane, dan Glinow (2008) menyatakan bahwa 'organisasi' merupakan kelompok orang yang bekerja saling tergantung untuk tujuan tertentu.

Bagaimana penerapan 'budaya' dalam 'organisasi', sehingga menjadi pengertian budaya organisasi? Williams, Francescutti dan Rondeau (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi berpikir. Menurut Robbins (2003) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama.

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka munculnya berbagai pandangan yang beragam pula tentang berbagai pendapat tentang tipe, fungsi, serta karakteristik budaya organisasi yang berbeda-beda. Tipe adalah jenis atau bentuk budaya organisasi yang didasarkan kepada sifat hubungan internal antaranggota organisasi serta serangkaian keyakinan normatif. Adapun fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan budaya organisasi, sedangkan karakteristik adalah ciri-ciri yang membedakan satu organisasi dengan yang lain, (Wibowo, 2010).

Denison (1990) dalam Sobirin (2007) membagi dimensi budaya organisasi menjadi 4 (empat), yaitu: *Involvement* (keterlibatan), adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam

proses pengambilan keputusan; *consistency* (konsistensi), yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi; *adaptability* (adaptabilitas), yakni kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi; *mission* (misi), yaitu dimensi inti yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Dari teori yang dikemukakan oleh para pakar, teori yang dikemukakan Denison (1990) dengan 4 (empat) dimensi di atas lebih bersifat umum apabila dipergunakan untuk mengukur budaya organisasi sekolah, karena mencakup unsur-unsur utama yang relatif sesuai dengan kondisi organisasi sekolah.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan aspek yang amat penting dalam konteks kehidupan organisasi, termasuk organisasi sekolah. Oleh sebab itu, para akademisi dan praktisi menaruh perhatian serius terhadap masalah kepemimpinan. Perhatian tersebut, antara lain tereksprei dalam berbagai versi definisi yang dikemukakan oleh para pakar yang mencakup berbagai aspek kepemimpinan baik tentang pengertian, karakteristik, kekuasaan, pendekatan, maupun kompetensi kepemimpinan.

Drafke (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan. Definisi serupa dikemukakan oleh Kinicki dan Kreitner (2001) yang menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Terkait dengan ciri-ciri atau karakteristik khusus yang diperlukan oleh seorang pemimpin, McShane dan Glinow (2008) menyarikan bahwa seorang pemimpin harus memiliki: kecerdasan emosional, integritas, dorongan, motivasi kepemimpinan, percaya diri, dan pengetahuan bisnis. Kepemimpinan harus dilengkapi dengan kekuasaan karena kepemimpinan tanpa kekuasaan tidak akan berfungsi. Terkait dengan

kekuasaan Gomez *at.al* (2008), berpendapat bahwa pemimpin harus memiliki basis kekuasaan sebagai berikut: kekuasaan paksaan, kekuasaan penghargaan, kekuasaan legimitasi, kekuasaan ahli, dan kekuasaan rujukan. Terkait dengan pendekatan kepemimpinan, menurut Gomez *at al* (2008), secara garis besar, pendekatan kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kelompok, yaitu teori kepemimpinan yang ditinjau berdasarkan orang (*person-based theories*), teori situasional (*situational theories*), teori terpecah (*dispersed theories*), dan teori pertukaran (*exchange theories*).

Para ahli memberikan definisi tentang taksonomi serta kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin berbeda sesuai dengan pendekatan serta sudut pandang masing-masing. Joseph (2007), mengidentifikasi 10 (sepuluh) kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: arah diri, fleksibilitas, tim kerja, strategi, pengambilan keputusan, mengelola perubahan, delegasi, komunikasi, dan negosiasi. Menurut Yukl (2005) memformulasikan taksonomi yang berisi 14 kategori perilaku kepemimpinan, yaitu: merencanakan dan mengorganisasi; pemecahan masalah; menjelaskan peran dan tujuan; memberi informasi; memantau; memotivasi dan memberi inspirasi; melakukan konsultasi; mendelegasikan; mendukung; mengembangkan dan membimbing; mengelola konflik dan membangun tim; membangun jaringan kerja; memberikan pengakuan; dan memberikan penghargaan.

Dalam konteks kepemimpinan pada organisasi sekolah, pemimpin sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kepemimpinan pada organisasi sekolah adalah proses memimpin yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan proses belajar dan mengajar di sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah.

### **Motivasi kerja**

Dalam bekerja, seseorang mempunyai motif tertentu, yang disebut sebagai motivasi. Berbagai pendapat tentang motivasi kerja diberikan oleh para ahli, baik terkait dengan pengertian, jenis, teori maupun motivasi berprestasi sebagai inti dari motivasi kerja. Andre (2008), mengutip pendapat

Atkinson mendefinisikan motivasi sebagai *an individual's direction, intensity, and persistence of effort in attaining a goal*. Artinya, motivasi adalah dorongan, intensitas, dan kegigihan upaya individu dalam mencapai sebuah tujuan.

Bagi Schunk, Pintrich, dan Meece (2008), motivasi adalah *the process whereby goal-directed activity is instigated and sustained*. Motivasi dapat dibedakan berdasarkan jenisnya. Menurut Kassin (2004), motivasi dapat dipilah menjadi dua kategori, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pengaruh dari dalam yang menyebabkan seseorang bertindak. Sementara motivasi ekstrinsik merupakan pengaruh dari luar yang menyebabkan seseorang bertindak, termasuk penghargaan dan hukuman. McClelland (1976) memberikan pendapat sebagaimana dikutip oleh Steers (1988) dengan memperkenalkan teori motivasi berprestasi. Dalam pandangan McClelland, motivasi berprestasi merupakan usaha untuk memperoleh hasil dengan membandingkan ukuran keunggulan, yaitu perbandingan antara prestasi yang dicapai sekarang dengan prestasi yang pernah dicapai sebelumnya. Ukuran keunggulan dalam hal ini adalah: keunggulan tugas, keunggulan diri, dan keunggulan orang lain yang pernah dicapai sebelumnya, perbandingan prestasi dari tugas-tugas yang pernah dikerjakan pernah dicapai sebelumnya, perbandingan prestasi dari tugas-tugas yang pernah dikerjakan.

Dari kajian teori motivasi sebagaimana diuraikan di atas, teori motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland *et al.* (1976), relatif dapat dipakai untuk mengukur motivasi kerja pada lingkungan organisasi sekolah, terutama apabila motivasi kerja dimaksudkan untuk menunjukkan prestasi dalam melaksanakan proses pembelajaran dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah partisipasi aktif anggota organisasi sebagai bentuk keterlibatannya dalam organisasi yang meliputi indikator: afektif; normatif; dan rasional. Porter sebagaimana dikutip oleh Armstrong (2006) mendefinisikan komitmen sebagai pengikatan (*attachment*) dan loyalitas (*loyalty*), yang

merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasional memiliki 3 (tiga) indikator, yaitu: *afektif*, *normatif*, dan *continuance*.

Bagi Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi memiliki 3 (tiga) indikator, yaitu: *afektive*, *normative*, dan *continuance*. Komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi diri dengan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*). Adapun *continuance commitment* (komitmen rasional) berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan (*need to*).

Teori yang dikemukakan oleh Mayer dan Allen (1997), cukup relevan apabila diterapkan sebagai indikator untuk mengukur kinerja pada organisasi sekolah. Hal ini karena teori tersebut memuat aspek-aspek yang diperlukan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu di sekolah yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah sebagaimana indikator komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen.

### **Kinerja**

Berbagai pemahaman diberikan oleh para ahli untuk mendefinisikan, baik pengertian kinerja maupun indikator kinerja. Byars, Leslie WR, Lioid L, dan Rue (2008) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tingkat penyelesaian tugas yang menunjukkan pencapaian pegawai dalam menuntaskan pekerjaan. Sementara itu, Courtland *et al.* (1998), kinerja adalah tingkatan atau derajat pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan oleh individu dan kelompok secara efisien dan efektif.

Efisien dalam arti dengan sumber daya minimum dapat menghasilkan keluaran yang optimum, sedangkan efektif adalah tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan pandangan secara lebih luas dengan mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem sosial terstruktur yang terdiri atas kelompok dan individu yang bekerja bersama untuk memenuhi sasaran yang disepakati.

Terkait dengan indikator kinerja, Drucker, sebagaimana dikutip oleh Stoner dan Freeman (1992) menekankan ukuran kinerja berdasarkan dua sudut pandang, yaitu efisiensi dan efektivitas kerja. Menurut Aguins (2009), kinerja dapat diidentifikasi dalam 2 (dua) tipe perilaku, yaitu kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai: 1) aktivitas yang mengubah bahan-bahan mentah ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, dan 2) aktivitas yang membantu proses transformasi dengan mengisi kembali pasokan bahan mentah, mendistribusikan produk yang telah selesai. Adapun kinerja kontekstual didefinisikan sebagai perilaku yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan menyediakan lingkungan yang baik di mana kinerja tugas dapat berlangsung.

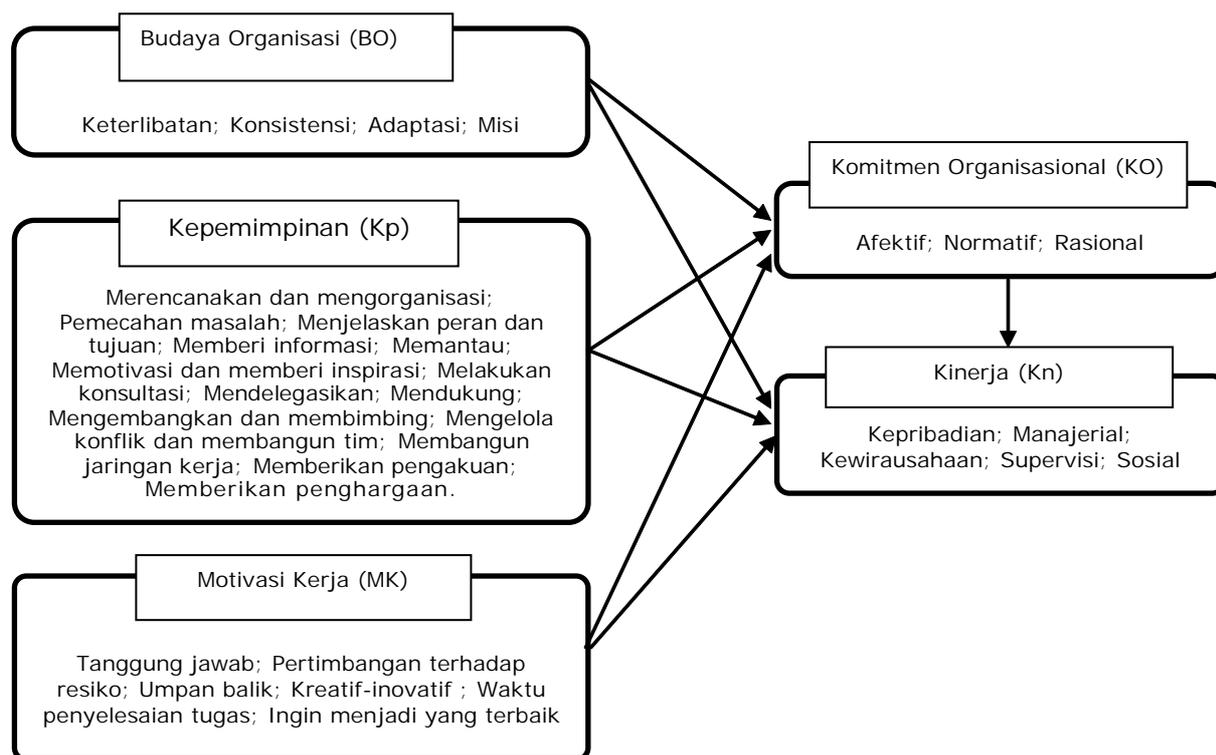
Dalam perspektif kinerja kepala sekolah di Indonesia, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menyebutkan 5 (lima) dimensi kompetensi kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Lima dimensi kompetensi kepala sekolah itulah yang akan dipakai untuk mengukur kinerja kepala sekolah secara individu.

### **Model Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang relevan serta kerangka pemikiran di atas dapat dibangun model penelitian sebagai berikut.

### **Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dalam bentuk model penelitian tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai pengaruh langsung,



Gambar 1. Model Penelitian

yaitu: 1) Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi; 2) Budaya organisasi terhadap kinerja; 3) Kepemimpinan terhadap komitmen organisasi; 4) Kepemimpinan terhadap kinerja; 5) Motivasi kerja terhadap komitmen organisasi; 6) Motivasi kerja terhadap kinerja; dan 7) Motivasi kerja terhadap kinerja.

### Metode Penelitian

#### Populasi dan Sampel serta Pengumpulan dan Analisis data

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Sampel penelitian sebanyak 183 kepala sekolah yang diambil *proportional stratified* berdasarkan sekolah per kecamatan yang berjumlah 459 sekolah dasar negeri. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan responden sebagai penilai yang terdiri atas 183 guru dan 60 pengawas yang memiliki area tugas di 183 sekolah yang kepala sekolahnya dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan model skala *Likert* dengan 5 (lima) alternatif jawaban. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dalam bentuk *Structural Equation Modeling (SEM)*.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Hasil Uji Beda

Uji beda dilakukan untuk mengetahui sejauh mana persepsi responden terhadap masing-masing variabel dipengaruhi oleh faktor karakteristik responden, dengan uji-*t*, sedangkan dan uji-*F* (Anova). Hasil uji beda menunjukkan bahwa hanya variabel motivasi kerja yang dipengaruhi oleh karakteristik pendidikan (S1), sedangkan untuk variabel lainnya tidak dipengaruhi oleh semua karakteristik responden.

#### Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan Kesesuaian Model

Pengukuran validitas dan reliabilitas melalui uji *CFA* dilakukan untuk memberikan gambaran sebaik apa dimensi serta indikator dari setiap variabel dapat dipergunakan sebagai instrumen pengukuran (Ghozali & Fuad, 2005). Untuk kesesuaian model dipergunakan kriteria model uji *fit* atau '*goodness-of-fit-indices*'. Hasil uji *CFA* dan kesesuaian model untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

#### Variabel Budaya Organisasi

Hasil *t*-hitung untuk variabel teramati bergerak mulai dari yang terkecil 4,87 ( $X_{2,5}$ ) sampai dengan

11,46 ( $X_{2,3}$ ), sedangkan untuk dimensinya memiliki t-hitung terkecil 5,41 ( $X_4$ ) dan terbesar 8,68 ( $X_2$ ). Semua nilai t-hitung, baik untuk variabel teramati maupun dimensi lebih besar dari nilai kritisnya, yaitu 1,96. Ini menunjukkan bahwa *standardized loading* signifikan, yang berarti setiap variabel teramati dan dimensi valid untuk mengukur variabel laten budaya organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui dari 8 indeks, ada 5 indeks yang telah memenuhi kriteria yang ditentukan, sedangkan untuk *GFI* dan *AGFI* tergolong *marginal fit*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model empirik variabel budaya organisasi sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya.

### Variabel Kepemimpinan

Hasil t-hitung untuk variabel teramatinya bergerak mulai dari yang terkecil 6,14 ( $X_{10,2}$ ) sampai dengan 15,87 ( $X_{6,2}$ ), sedangkan untuk dimensinya memiliki t-hitung terkecil 7,54 ( $X_{18}$ ) dan terbesar 15,27 ( $X_{10}$ ). Semua nilai t-hitung, baik untuk variabel teramati maupun dimensi lebih besar dari nilai kritisnya, yaitu 1,96. Ini menunjukkan bahwa *standardized loading* signifikan, yang berarti setiap variabel teramati dan dimensi valid untuk mengukur variabel laten kepemimpinan.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui dari 8 indeks, ada 5 indeks yang telah memenuhi kriteria yang ditentukan, sedangkan untuk *GFI* dan *AGFI* tergolong *marginal fit*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model empirik variabel kepemimpinan sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya.

### Variabel Motivasi Kerja

Hasil t-hitung untuk variabel teramatinya bergerak mulai dari yang terkecil 6,67 ( $X_{22,4}$ ) sampai dengan 14,48 ( $X_{21,3}$ ), sedangkan untuk dimensinya memiliki t-hitung terkecil 7,84 ( $X_{24}$ ) dan terbesar 9,25 ( $X_{20}$ ). Semua nilai t-hitung, baik untuk variabel teramati maupun dimensi lebih besar dari nilai kritisnya, yaitu 1,96. Ini menunjukkan bahwa *standardized loading* signifikan, yang berarti setiap variabel teramati dan dimensi valid untuk mengukur variabel laten motivasi kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui dari 8 indeks, ada 5 indeks yang telah memenuhi kriteria yang ditentukan, sedangkan untuk *GFI* dan *AGFI* tergolong *marginal fit*. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa model empirik variabel motivasi kerja sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya.

### Variabel Komitmen Organisasi

Hasil t-hitung untuk variabel teramati bergerak mulai dari yang terkecil 6,59 ( $Y_{1,6}$ ) sampai dengan 14,47 ( $Y_{2,7}$ ), sedangkan untuk dimensinya memiliki t-hitung terkecil 8,13 ( $Y_3$ ) dan terbesar 8,8 ( $Y_2$ ). Semua nilai t-hitung, baik untuk variabel teramati maupun dimensi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu 1,96. Ini menunjukkan bahwa *standardized loading* signifikan, yang berarti setiap variabel teramati dan dimensi valid untuk mengukur variabel laten komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui dari 8 indeks, terdapat 5 indeks yang telah memenuhi kriteria, sedangkan untuk *GFI* dan *AGFI* tergolong *marginal fit*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model empirik variabel komitmen organisasi sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya.

### Variabel Kinerja

Hasil t-hitung untuk variabel teramati bergerak mulai dari yang terkecil 6,60 ( $Y_{4,2}$ ) sampai dengan 12,46 ( $Y_{4,1}$ ), sedangkan untuk dimensinya memiliki t-hitung terkecil 6,87 ( $Y_7$ ) dan terbesar 9,31 ( $Y_5$ ). Semua nilai t-hitung, baik untuk variabel teramati maupun dimensi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu 1,96. Ini menunjukkan bahwa *standardized loading* signifikan, yang berarti setiap variabel teramati dan dimensi valid untuk mengukur variabel laten kinerja kepala sekolah.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui dari 8 indeks, terdapat 5 indeks yang telah memenuhi kriteria, sedangkan untuk *GFI* tergolong *marginal fit*. Dari hasil tersebut sebagian besar telah memenuhi kriteria, sehingga dapat disimpulkan bahwa model empirik variabel kinerja kepala sekolah sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya.

### Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui gambaran pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen, berikut diuraikan analisis deskriptif berdasarkan rata-rata hasil jawaban responden untuk setiap indikator, sebagai berikut.

### **Variabel Budaya Organisasi**

Hasil analisis data secara keseluruhan terhadap semua dimensi untuk variabel budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata (4,04). Nilai rata-rata tersebut dapat diklasifikasikan pada kategori tinggi, yang dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi sekolah di wilayah Kabupaten Sukoharjo cukup kondusif untuk menyelenggarakan pendidikan dasar yang menjanjikan pencapaian mutu yang optimal.

### **Variabel Kepemimpinan**

Hasil analisis secara keseluruhan jawaban responden atas pernyataan untuk variabel kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata 4,14 yang dapat ditafsirkan pada kategori tinggi. Berdasarkan hasil nilai rata-rata tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri di wilayah Kabupaten Sukoharjo dalam mempengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan organisasi melalui berbagai aktivitas adalah tinggi.

### **Variabel Motivasi Kerja**

Nilai rata-rata secara keseluruhan untuk variabel motivasi kerja adalah 4,02. Nilai rata-rata ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja kepala sekolah di sekolah dasar negeri Kabupaten Sukoharjo dapat diinterpretasikan pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja kepala sekolah dilihat berdasarkan tanggung jawab, pertimbangan terhadap resiko, umpan balik, kreatif-inovatif, waktu penyelesaian tugas, dan ingin menjadi yang terbaik relatif tinggi. Kondisi ini, dalam konteks organisasi sekolah, jelas merupakan modalitas penting bagi kinerja kepala sekolah, yang kemudian dapat berimplikasi pada kinerja organisasi sekolah secara keseluruhan.

### **Variabel Komitmen Organisasi**

Secara keseluruhan untuk variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata 4,02. Nilai rata-rata ini dapat diinterpretasikan bahwa komitmen organisasi kepala sekolah dasar negeri Kabupaten Sukoharjo adalah tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para kepala sekolah mempunyai tekad yang kuat untuk mengabdikan dirinya secara total pada organisasi sekolah, baik dalam tataran

afektif, normatif maupun rasional. Tentu saja ini merupakan *good will* besar bagi sekolah dan semua warga sekolah untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik dalam mewujudkan mutu pendidikan yang diharapkan.

### **Variabel Kinerja**

Secara keseluruhan hasil pengukuran untuk variabel kinerja kepala sekolah memiliki nilai rata-rata 4,28. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa secara umum kinerja kepala sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat diinterpretasikan pada kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para kepala sekolah telah menunjukkan performansinya dengan baik, setidaknya bila dilihat dari pencapaian kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial. Kondisi ini merupakan *good will* dan sekaligus modal penting bagi sekolah dalam mencapai tujuannya, termasuk mewujudkan mutu pendidikan yang bermutu.

### **Pengujian Hipotesis**

Hasil perhitungan statistik untuk menguji hipotesis dilakukan dengan *SEM* yang meliputi model *koefisien jalur* dan uji *t*. Rekapitulasi perhitungan koefisien jalur dan t-hitung untuk masing-masing pengaruh dapat dilihat pada Tabel 1.

Indeks-indeks yang dihasilkan untuk melihat kesesuaian model untuk pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja kepala sekolah ditampilkan pada Tabel 2.

Hasil pengujian ketepatan model menunjukkan bahwa dari 8 indeks terdapat tiga indeks yang terkategori belum *fit*, yaitu  $P(\chi^2)$ , GFI dan AGFI, sedangkan lima indeks terkategori *good fit* (NFI, NNFI, CFI, IFI, dan RFI). Dari hasil pengujian ini terlihat bahwa lebih banyak indeks yang terkategori *good fit*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model empirik pengaruh BO, Kp, MK dan terhadap Kn sesuai (*fit*) dengan model teoretiknya.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi kepala sekolah ( $\gamma_{11}$ ) adalah 0,32 atau positif, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh

Tabel 1. Rekapitulasi Perhitungan Koefisien Jalur dan t-hitung

Pengaruh Variabel	Koef. Jalur	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
Budaya organisasi → Komitmen Organisasi( $\gamma_{11}$ )	0,32	2,96	1,96	Nyata
Budaya organisasi → Kinerja KS ( $\gamma_{21}$ )	0,20	2,24	1,96	Nyata
Kepemimpinan → Komitmen Organisasi( $\gamma_{12}$ )	0,27	2,91	1,96	Nyata
Kepemimpinan → Kinerja KS ( $\gamma_{22}$ )	0,40	5,18	1,96	Nyata
Motivasi kerja → Komitmen Organisasi( $\gamma_{13}$ )	0,38	3,46	1,96	Nyata
Motivasi kerja → Kinerja KS ( $\gamma_{23}$ )	0,19	2,10	1,96	Nyata
Komitmen → Kinerja KS( $\beta_{21}$ )	0,21	2,04	1,96	Nyata

Tabel 2. Pengujian Kesesuaian Model

Indeks	Nilai Standar	Nilai Diperoleh	Keterangan
P ( $\chi^2$ )	> 0,05	0,00	Tidak Fit
GFI	> 0,90	0,81	Marginal Fit
AGFI	> 0,90	0,78	Tidak Fit
NFI	> 0,90	0,99	Good Fit
NNFI	> 0,90	0,99	Good Fit
CFI	> 0,90	1,00	Good Fit
IFI	> 0,90	1,00	Good Fit
RFI	> 0,90	0,98	Good Fit

berbanding lurus. Artinya, budaya organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh 2,96 berarti besar t-tabel (1,96), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi kepala sekolah. Fakta empirik ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah ( $\gamma_{21}$ ) adalah 0,20 atau positif, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh yang berbanding lurus. Artinya, budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja kepala sekolah. Sementara nilai t-hitung diperoleh 2,04 atau lebih besar nilai t-tabel (1,96) yang berarti hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah. Temuan ini mengisyaratkan bahwa

budaya organisasi sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.

#### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi kepala sekolah ( $\gamma_{21}$ ) adalah 0,27 atau positif, sehingga memberikan makna bahwa pengaruhnya berbanding lurus. Artinya, kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,91 atau lebih besar nilai t-tabel (1,96), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti, bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi kepala sekolah. Fakta empirik ini menegaskan makna bahwa kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah.

#### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah ( $\gamma_{22}$ ) adalah 0,40 atau positif, sehingga memberikan makna adanya pengaruh yang berbanding lurus. Artinya, kepemimpinan efektif akan meningkatkan kinerja kepala sekolah. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 5,18 atau lebih besar t-tabel (1,96), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah. Fakta empirik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi kepala sekolah ( $\gamma_{31}$ ) adalah 0,38 atau positif, yang berarti pengaruhnya berbanding lurus. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi akan berdampak meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah. Sementara nilai t-

hitung yang diperoleh 3,46 atau lebih besar t-tabel (1,96), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi kepala sekolah. Fakta empirik ini menegaskan makna bahwa motivasi kerja kepala sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat meningkatkan komitmen organisasinya.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah ( $\gamma_{32}$ ) adalah 0,33 atau positif, yang berarti menunjukkan adanya pengaruh yang berbanding lurus, sehingga motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja kepala sekolah. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,10 atau lebih besar t-tabel (1,96), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah. Temuan ini mengisyaratkan bahwa motivasi kerja kepala sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

Koefisien jalur pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja kepala sekolah ( $\beta_{31}$ ) adalah 0,21 atau positif, yang berarti pengaruhnya berbanding lurus. Dengan demikian, komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak meningkatkan kinerja kepala sekolah. Sementara nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 2,04 atau lebih besar t-tabel (1,96), sehingga hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah. Temuan empirik ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi kepala sekolah dasar negeri di Kabupaten Sukoharjo dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil perhitungan LISREL juga didapatkan 2 (dua) buah persamaan struktural, yaitu pertama untuk variabel endogen komitmen organisasional (KO), didapatkan persamaan  $KO=0.32*BO+0.27*Kp+0.38*MK$  dengan  $R^2=0.88$ , dengan koefisien struktural masing-masing untuk variabel BO 0,32; variabel KP 0,27; dan variabel

MK 0,38. Nilai koefisien struktural ketiganya positif, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh BO, Kp, MK adalah positif. Variabel BO, Kp dan MK mampu menjelaskan ragam (*varians*) variabel KO cukup tinggi, yaitu 0,88 atau 88%. Dari persamaan struktural tersebut juga dapat dimaknai bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Ini berarti apabila kondisi budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja diperbaiki, maka akan berpotensi meningkatkan komitmen organisasi kepala sekolah.

Persamaan struktural kedua, yaitu untuk variabel endogen kinerja (Kn) kepala sekolah yang diperoleh persamaan  $Kn = 0.20 * BO + 0.40 * Kp + 0.19 * MK + 0.21 * KO$  dengan  $R^2 = 0.93$ , dengan koefisien struktural masing-masing untuk variabel BO 0,20; variabel Kp 0,40; variabel MO 0,19; dan variabel KO 0,21. Semua koefisien struktural bernilai positif, sehingga menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki pengaruh positif. Kemampuan variabel BO, Kp, MK dan KO dalam menjelaskan ragam (*varians*) variabel kinerja terkategori tinggi yaitu 0,93 atau 93%. Dari persamaan struktural tersebut juga dapat dimaknai bahwa kinerja kepala sekolah dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Ini berarti apabila kondisi budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi diperbaiki, maka akan berpotensi meningkatkan kinerja kepala sekolah.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Komitmen Organisasional (KO)**

Hasil penelitian menunjukkan bukti empiris bahwa BO berpengaruh terhadap KO kepala sekolah. Temuan ini menunjukkan fakta bahwa BO yang kuat dan mendukung dalam lingkungan organisasi sekolah akan memberikan dampak peningkatan KO kepala sekolah. Ini menunjukkan bahwa BO memiliki fungsi yang sangat penting dalam lingkungan organisasi dalam menentukan sikap dan perilaku anggota organisasi, salah satunya dalam bentuk KO.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi sekolah dasar negeri (SDN) di wilayah Kabupaten Sukaharjo, Jawa Tengah

dilihat dari perspektif teori Denison dalam Sobirin (2007) yang meliputi dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi kepala sekolah, dilihat dari perspektif teori Meyer dan Allen (1997) yang meliputi indikator: afektif, normatif dan rasional. Kondisi tersebut terjadi karena SDN-SDN di wilayah Kabupaten Sukaharjo telah memiliki budaya organisasi sekolah yang relatif kuat dan solid, yang di dalamnya terangkum nilai-nilai: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja (Kn) Kepala Sekolah**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa BO sekolah berpengaruh terhadap Kn kepala sekolah. Hasil ini memberi makna bahwa budaya organisasi yang kuat dan mendukung di lingkungan organisasi sekolah akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja kepala sekolah. Hasil penelitian selaras dengan temuan penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Sadri dan Lees sebagaimana dikutip Rashid, Sambasivan dan Johari (2003) serta penelitian O'Reilly sebagaimana dikutip oleh Dwyer, Richard and Chadwick (2003) bahwa BO berpengaruh atau dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi sekolah dasar negeri (SDN) di wilayah Kabupaten Sukaharjo, Jawa Tengah dilihat dari perspektif teori Denison dalam Sobirin (2007) yang meliputi indikator: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kepala sekolah, terutama bila dilihat dari indikator kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial (Permen-diknas Nomor 13/2007).

Kondisi tersebut terjadi karena SDN-SDN di wilayah Kabupaten Sukaharjo memiliki budaya organisasi sekolah yang relatif kuat dan solid, yang di dalamnya terangkum nilai-nilai: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi. Nilai-nilai itu menjelma secara masif dalam bentuk cara berpikir, bersikap dan berperilaku sehari-hari di sekolah.

### **Pengaruh Kepemimpinan (Kp) terhadap Komitmen Organisasional (KO)**

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bukti empirik bahwa KP berpengaruh terhadap KO kepala sekolah. Hasil ini memberi makna bahwa KP yang diperankan secara efektif di lingkungan organisasi sekolah akan memberikan pengaruh positif pada peningkatan KO kepala sekolah. Hasil tersebut dapat dipahami mengingat dalam dinamika kehidupan organisasi, eksistensi kepemimpinan sangat diperlukan.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala SDN di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah dilihat dari perspektif teori Yukl (2005) yang meliputi dimensi: merencanakan dan mengorganisasi, pemecahan masalah, menjelaskan peran dan tujuan, memberi informasi, memantau, memotivasi dan memberi inspirasi, melakukan konsultasi, mendelegasikan, mendukung, mengembangkan dan membimbing, mengelola konflik dan membangun tim, membangun jaringan kerja, memberikan pengakuan, dan memberikan penghargaan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi kepala sekolah dilihat dari perspektif teori Meyer dan Allen (1997) yang meliputi indikator: afektif, normatif, dan rasional.

Hal itu terjadi karena nilai-nilai kepemimpinan yang dianut dan diperankan oleh kepala sekolah, antara lain merupakan upaya yang didedikasikan untuk membangun komitmennya pada organisasi sekolah. Oleh karena itu, tidak mengherankan kalau kondisi kepemimpinan yang efektif kemudian menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi. Ini berarti bahwa komitmen organisasi kepala sekolah yang tinggi merupakan dampak dari kepemimpinannya yang efektif.

### **Pengaruh Kepemimpinan (Kp) terhadap Kinerja (Kn) Kepala Sekolah**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa KP berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa KP yang diimplementasikan secara efektif di lingkungan organisasi sekolah akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja kepala sekolah. Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tersebut dapat terjadi karena dalam sebuah organisasi, pemimpin adalah figur sentral,

sehingga memberikan porsi peran yang besar dalam menentukan kinerja.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri (SDN) di wilayah Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah dilihat dari perspektif teori Yukl (2005) yang meliputi 14 indikator, memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kepala sekolah, terutama apabila dilihat dari indikator: kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Dengan demikian, dapat dipahami jika dalam penelitian ini kepemimpinan yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap kinerja kepala sekolah yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah anteseden bagi kinerja kepala sekolah.

### **Pengaruh Motivasi Kerja (MK) terhadap Komitmen Organisasional (KO)**

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bukti bahwa MK berpengaruh terhadap KO kepala sekolah. Artinya, MK yang tinggi dalam diri kepala sekolah akan memberikan dampak meningkatkan KO. KO merupakan faktor internal, sehingga faktor internal lain seperti motivasi juga ikut mempengaruhi. Motivasi merupakan dorongan yang mengarahkan seseorang melakukan aktivitas, salah satu di antaranya adalah kerja.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri (SDN) di wilayah Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah dilihat dari perspektif teori Yukl (2005) yang meliputi 14 indikator, memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kepala sekolah, terutama apabila dilihat dari indikator: kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Dengan kata lain, kepala sekolah yang memerankan fungsi kepemimpinannya secara efektif adalah dalam rangka mewujudkan kinerja yang optimal. Dengan demikian dapat dipahami jika dalam penelitian ini kepemimpinan yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap kinerja kepala sekolah yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah anteseden bagi kinerja kepala sekolah.

### **Pengaruh Motivasi Kerja (MK) terhadap Kinerja (Kn) Kepala Sekolah**

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa MK berpengaruh signifikan terhadap Kn kepala sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa MK yang kuat/tinggi dalam diri kepala sekolah akan memberikan dampak pada peningkatan Kn. MK merupakan kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan intensitas yang tinggi. Ini berarti bahwa MK dapat mendorong seseorang untuk menunjukkan performansi kerjanya sebaik mungkin. Khususnya motivasi berprestasi yang mencakup dimensi tanggung jawab, pertimbangan terhadap risiko, umpan balik, inovatif, waktu penyelesaian tugas, dan keinginan menjadi yang terbaik sangat dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri (SDN) di wilayah Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah dilihat dari perspektif teori Yukl (2005) yang meliputi 14 indikator, memberikan pengaruh positif terhadap kinerja kepala sekolah, terutama apabila dilihat dari indikator: kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Dengan kata lain, kepala sekolah yang memerankan fungsi kepemimpinannya secara efektif adalah dalam rangka mewujudkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, dapat dipahami jika dalam penelitian ini kepemimpinan yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap kinerja kepala sekolah yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah anteseden bagi kinerja kepala sekolah.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional (KO) terhadap Kinerja (Kn) Kepala Sekolah**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa KO berpengaruh signifikan terhadap Kn kepala sekolah, sehingga memberikan pengertian bahwa KO yang kuat dalam diri kepala sekolah akan memberikan dampak pada peningkatan Kn kepala sekolah.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa komitmen organisasi kepala SDN di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah dilihat dari perspektif teori Meyer dan Allen (1997) yang meliputi dimensi: afektif, normatif, dan rasional berpengaruh positif

terhadap kinerja kepala sekolah, terutama apabila dilihat dari dimensi: kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Dengan demikian, wajar saja jika dalam penelitian ini komitmen organisasi kepala sekolah yang tinggi mempengaruhi kinerjanya yang sangat tinggi. Hal ini justru menunjukkan vitalitas komitmen organisasional sebagai variabel yang mempengaruhi (anteseden) kinerja.

### **Implikasi**

Hasil koefisien jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memiliki pengaruh total paling besar, yakni 0,46. Adapun variabel budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh total sama, yaitu masing-masing 0,27. Selain itu, diperoleh juga informasi bahwa pengaruh langsung budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja kepala sekolah tidak harus sekaligus menggunakan atau mempertimbangkan variabel komitmen organisasi sebagai mediasi. Dengan kata lain, tanpa adanya komitmen organisasi maka budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja sudah cukup bermakna mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dan pengaruh total yang lebih besar dibandingkan budaya organisasi dan motivasi kerja, sehingga untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah, kepemimpinan perlu memperoleh prioritas utama. Prioritas berikutnya adalah budaya organisasi, karena variabel tersebut, meskipun memiliki pengaruh total sama dengan variabel motivasi kerja, namun memiliki pengaruh langsung yang lebih besar. Variabel motivasi kerja menempati urutan terakhir karena memiliki pengaruh langsung dan total paling kecil.

Mengacu pada komposisi hasil penelitian seperti tersebut di atas, maka implikasi praktis dan teoretis penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **Implikasi Praktis**

Kepala dinas pendidikan melakukan evaluasi atas kepemimpinan kepala sekolah yang berlangsung selama ini. Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas kepemimpinannya

dalam meningkatkan kinerja sekolah. Sekolah berupaya menjadikan budaya organisasi sebagai strategi untuk mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah. Setiap kepala sekolah akan menunjukkan komitmen terhadap organisasinya dan memberikan teladan serta menjadi model peran dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi. Dinas pendidikan bersama-sama pengawas sekolah perlu melakukan evaluasi terhadap motivasi kerja kepala sekolah, dengan prioritas pada aspek 'ingin menjadi yang terbaik.

### **Implikasi Teoretis**

Implikasi praktis yang dapat dicapai dari penelitian ini, antara lain: 1) Dilakukan penelitian lanjutan tentang kinerja kepala sekolah ditinjau dari perspektif variabel-variabel lain, misalnya: kepuasan kerja, sistem imbalan, pelatihan, komunikasi organisasi, lingkungan kerja, kecerdasan emosional, dan lain-lain dan 2) Dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan dan metode yang berbeda, misalnya pendekatan kualitatif untuk mengungkap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

### **Simpulan dan Saran**

#### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada terdahulu, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: 1) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi; 2) kinerja kepala Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Sukoharjo berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini mengindikasikan jika budaya organisasi dalam kondisi yang baik atau mendukung akan berdampak terhadap meningkatnya komitmen organisasi dan kinerja kepala sekolah; 3) kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi; 4) kinerja kepala Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Sukoharjo berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Temuan ini memberikan arti jika

kepemimpinan diperankan secara efektif di lingkungan sekolah, maka akan berdampak terhadap meningkatnya komitmen organisasi dan kinerja kepala sekolah; 5) motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi kepala; 6) kinerja Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Sukoharjo. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang kuat/tinggi dalam diri kepala sekolah akan berdampak terhadap meningkatnya komitmen organisasi dan kinerja kepala sekolah; serta 7) komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Sukoharjo. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam diri kepala sekolah akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja kepala sekolah.

#### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini, maka diajukan saran praktis dan teoritis sebagai berikut: 1) Secara praktis, jajaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mulai dari tingkat pusat, provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota perlu menetapkan aspek-aspek budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan komitmen organisasional kepala sekolah sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, terutama dalam kaitannya dengan program peningkatan kompetensi kepala sekolah, baik di tingkat pusat, provinsi maupun di tingkat kabupaten kota; dan 2) Secara teoretis, model teoretik yang diuji dalam penelitian ini merupakan model gabungan dari beberapa penelitian terdahulu yang terbukti memiliki kesesuaian (*fit*) cukup baik, sehingga dapat dijadikan acuan model yang valid dalam mengembangkan kinerja kepala sekolah. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan memperluas model, dalam arti menambahkan faktor-faktor lain selain budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasioal yang dapat mempengaruhi kinerja kepala sekolah.

## Pustaka Acuan

- Aguins, H. 2009. *Performance Management*, New Jersey: Pearson Education, Inc.,
- Armstrong, M. 2006. *A Hand Book of Human Resources*, Kogan Page, London
- André. 2008. *Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Byars L, Leslie W.R., Lloid, L., anad Rue. 2008. *Human Resources Management*, Boston: McGraw-Hill.
- Drafke, M. 2009. *The Human Side of Organizations*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Drucker, P. F. 1988. *The Effective of Executif*, William Heineman. New York.
- Dubrin, Andrew J. 2007. *Fundamentals of Organizational Behavior*, Mason: Thomson South-Western, 2007.
- Francescutti LH, Williams ES, Rondeau KV. 2007. *Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians*, Leadership in Health Services.
- Ghozali, Imam dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep & Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez M, Robert C, David B. 2008. *Mananging Human Resources*, Pearson Education Prentice Hall
- Greenberg, Jelard., Baron RA. 2003. *Behavior in Organizations*, New Jersey: Pearson.
- Joseph, P.T. 2007. *EQ and Leadership*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Kinicki. A, and Kreitner R. 2001. *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills & Best Practices*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McClelland DC, Atkinson, Clark RA, Lowell, EL. 1976. *The Achievement Motive* (New York: Appleto-Century Crofts. Irvington Publisher Inc.
- McShane, Steven L, Glinow, M.A. 2008. *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. 1997. *Commitment in The Workplace : Theory, Research, and Application*, California: SAGE Publications, Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan dari: Haryana Puja Atmaja. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Schein, E.H. 1977. *Organization Culture andLeadhershship*. San Fransisco: Jossey-Bass,
- Schunk, D.H, Pintrich P.R, Meece J.L. 2008. *Motivation in Education: Theory Research and Application*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Scott, R.W., Davis, G.F. 2007. *Organizations and Organizing*, New Jersey: Pearson Education.
- Sobirin, A. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Steers, R.M. 1988. *Motivation and Work Behavior*, New jersey: McGraw Hill Inc.
- Stoner, James AF, Freeman ER. 1992. *Management*, New York: Prentice Hall International Inc.

Bambang Wasito Adi, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Kepala Sekolah

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*, Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang, Rajawali Pers, Raja Grafindo Perkasa.

Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* , Edisi Kelima, Alih Bahasa: Budi Suprianto, Jakarta: Indeks.

Zamroni. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah* (Teori, Strategi dan Prosedur), PSP Muhammadiyah.