

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Kasus pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten)**

**Oleh :
NURYANI***

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
ADI UNGGUL BHIRAWA (STIE – AUB) SURAKARTA**

The purpose of this study is investigate influence of leadership, Organization culture, and Organization commitment to teacher performance of the Government Vocational High School 4 at Klaten. The Hypothesizing which have been formulated in this research is: there is direct and indirect influence of leadership, Organization culture across Organization commitment to teacher performance of the Government Vocational High School 4 at Klaten

The research is a survey to teacher performance the Government Vocational High School 4 at Klaten with 70 respondent Data have been collected with questionary was processed with, validity and reliability test, the path analysis, t test, F test and test of R^2

The t test have been done show that there is influence of leadership, Organization culture, and Organization commitment to teacher performance the Government Vocational High School 4 at Klaten. The F test have been done show that there is influence of leadership, Organization culture, and Organization commitment to teacher performance the Government Vocational High School 4 at Klaten as simultance. From path analysis this study show that leadership have a bigger influence to performance than across Organization commitment, so that Organization culture too. It means that Organization commitment can not be as intervening variable because coeficient as smaller than coeficient as direct influence. From test of R^2 show the independent variable can explain performance about 86,4% and 13,6% can been explained by another variable: commitment, ability.

Keyword: leadership, Organization culture, Organization commitment, performance

A. Pendahuluan

Saat ini dunia pendidikan membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola manajemen pendidikan dengan nilai-nilai keunggulan. Sumberdaya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan aset utama yang berperan dalam mendayagunaka semua sumber ekonomik yang ada untuk mencapai tujuan lembaga. Sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas cenderung memiliki kinerja lebih baik. Di dunia pendidikan, seorang pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan dan mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan – tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antara pribadi dengan pengikutnya, menetapkan

* Alumni Program MM STIE – AUB Surakarta

arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi. Pemimpin dikatakan sukses dalam memimpin jika mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja organisasi.

Di dunia pendidikan peran seorang guru merupakan peran strategis dalam dunia pendidikan, maka seorang guru berkewajiban untuk selalu mengembangkan mutu keprofesiannya, baik secara individual maupun kelembagaan. Kualitas seorang guru akan tercermin dari kinerja dalam menjalankan profesinya. Semakin kompeten seorang guru maka kinerjanya akan semakin baik. Sejalan dengan hal tersebut, maka untuk meningkatkan kualitas guru dibutuhkan adanya budaya organisasi yang mampu sebagai pengikat dan menumbuhkan kekompakan dalam menjalankan proses belajar mengajar.

Budaya organisasi ibarat aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan yang disepakati secara bersama dalam upaya menyelesaikan segala macam hal yang terjadi dalam organisasi. Dengan budaya organisasi inilah diharapkan tercipta sebuah ciri khusus yang dapat menjadi keunggulan yang mempunyai daya saing.

Disamping itu, sebagai upaya yang tak kalah pentingnya dalam peningkatan kinerja para guru adalah upaya meningkatkan komitmen organisasi para guru. Komitmen organisasi merupakan faktor penting yang sangat mendukung seorang individu untuk bekerja secara maksimal yang muncul dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggungjawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Munculnya komitmen ini sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dan lingkungan organisasi dalam menumbuhkan sikap dan perilaku profesional dalam menyelesaikan tanggungjawab organisasi. Dengan adanya komitmen inilah tujuan organisasi akan cepat tercapai. Menyadari pentingnya hal tersebut diatas, Sekolah Menengah Kejuruan (SMKN) 4 Klaten sebagai lembaga pendidikan milik pemerintah berupaya untuk selalu meningkatkan kualitas lulusan yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini diberikan judul: ” **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMK Negeri 4 KABUPATEN KLATEN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* ”.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten?

5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten ?

C. Tinjauan Teori

1. Landasan Teori

a. Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegoro (2004 : 67), menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Lyman dan Edward Lawlwer berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor: keinginan untuk melakukan pekerjaan, ketrampilan untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas dan bagaimana mengerjakan tugas tersebut. Hersely dkk dalam Wobowo (2007: 75) memberikan beberapa hal yang mempengaruhi kinerja antara lain: adanya kemampuan, pemahaman atau persepsi kerja, dukungan organisasi berupa komunikasi yang baik, insentif, evaluasi dan umpan balik serta lingkungan kerja. Dessler (2000 : 5) menyatakan beberapa syarat penilaian atas kerja yang harus dipenuhi agar mendapatkan hasil kerja yang baik yaitu: relevan, dapat diterima, dapat dipercaya, peka, dan dapat mendukung tujuan perusahaan. Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi tersebut di atas, kinerja merupakan penilaian atas kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas atau operasi organisasi. Kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seorang individu dalam melakukan kerja atau tindakan yang telah dilakukan.

b. Kepemimpinan

Yulk (2005:12) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Handoko dan Supriyono (2004:54) menyimpulkan kepemimpinan memiliki makna yang luas, yaitu: 1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok; 2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada para anggota organisasi; dan 3) memberikan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi, dan masih banyak lagi.

c. Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2005 ; 79) mendefinisikan budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu:

- 1) Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi.
- 2) Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja
- 3) Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda berkaitan dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Inti dari uraian tersebut adalah budaya organisasi merupakan cara – cara atau nilai – nilai yang menjadi tradisi organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai misi dan visi yang diterima bersama dalam organisasi.

d. **Komitmen Organisasi**

Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggungjawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Meyer dan Allen dalam Luthans (1995:31) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu:

- 1) *Affective Commitment*, komitmen ini meliputi perasaan emosional karyawan sebagai bagian dari organisasi, rasa untuk mengidentifikasi dirinya, ketertibannya dalam organisasi.
- 2) *Continuance Commitment*, merupakan sikap karyawan untuk mempertahankan diri pada organisasi karena membutuhkan gaji, kebutuhan - kebutuhan hidup yang lainnya.
- 3) *Normative Commitment*, merupakan sikap karyawan yang meliputi kesadaran seorang karyawan sebagai bagian dari organisasi yang harus melakukan kewajiban - kewajiban yang melekat padanya.

2. Penelitian Terdahulu

Djumino. A (2005) yang meneliti tentang Analisis Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Di Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Suparno (2006) yang meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri Kecamatan Ngrampal Kabupaten Sragen. Hasil temuannya menyatakan bahwa variabel Pendidikan dan pelatihan, motivasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Parlinda (2007) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan dan komunikasi, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel kepemimpinan, motivasi, pelatihan

dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

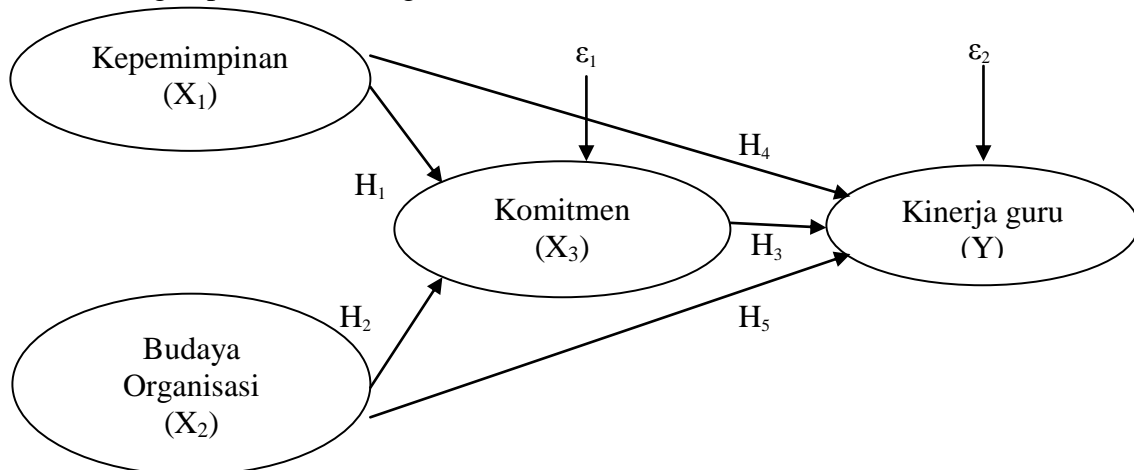
Sutapa Hudaya (2009) yang meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh motivasi, kepuasan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Junaidi (2009) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Madrasah Aliyah Darul Ulum Di Kecamatan Sayung Kabupaten Demak. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Hardi (2010) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Kecamatan Karanganyar Kabupaten Karanganyar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

D. Kerangka Pemikiran

Untuk memberikan gambaran yang jelas dalam penelitian ini diberikan kerangka pemikiran sebagai berikut ini.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

E. Hipotesis

1. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten
2. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten

3. Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten
4. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten
5. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.

F. Metode Penelitian

1. Lokasi dan Obyek Penelitian

Lokasi Penelitian ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten. Obyek penelitian adalah guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.

2. Definisi Operasional Variabel

- a. Kinerja (Y) merupakan cara melakukan kerja yang dilakukan oleh guru di SMK Negeri 4 Klaten dengan indikator: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan ketangguhan bekerja.
- b. Kepemimpinan (X_1) merupakan aktivitas kepala SMK Negeri 4 Klaten dalam mempengaruhi guru untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan dengan indikator: pemberian dorongan dan arahan, penyelesaian masalah yang dihadapi bawahan, dan pemberian kepercayaan.
- c. Budaya organisasi (X_2) nilai – nilai yang menjadi ciri SMK Negeri 4 Klaten dan dijadikan pedoman dalam bekerja guru SMK Negeri 4 Klaten. Indikator yang digunakan: profesionalisme, kekompakan dalam bekerja kedisiplinan, dan layanan prima.
- d. Komitmen organisasi (X_3) merupakan sikap dan loyalitas terhadap SMK Negeri 4 Klaten. Indikator yang digunakan meliputi: sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap pimpinan, dan Sikap terhadap organisasi

3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten sejumlah 70 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yaitu teknik pengambilan sampel yang mengambil seluruh anggota populasi yaitu 70 orang guru sebagai sampel penelitian (Roscoe dalam Widayat, 2004:92).

4. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini data primer. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner/angket kepada responden. Kuesioner tersebut berisi pernyataan dengan skala likert 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk netral, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

5. Metode Analisa Data

a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas instrumen adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Untuk menguji validitas akan digunakan uji korelasi *product moment* Pearson. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan. Untuk menguji reliabilitas akan digunakan *Cronbach alpa*.

b. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan korelasi, uji linieritas, analisa jalur, uji F, uji t, uji koefisien determinasi (R^2), pengaruh langsung dan tidak langsung.

G. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Hasil uji yang telah dilakukan bahwa semua instrument telah valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan komputer program *SPSS release 12* nampak sebagai berikut:

Tabel 1

Hasil Pengujian Regresi linier Berganda

	Pengaruh	Regresi		Korelasi	
		koef	sig	koef	sig
Model 1	Kepemimp → Komitmen	0,336	0,002	0,404	0,000
	Budaya organisasi → Komitmen	0,383	0,000	0,443	0,000
Model 2	Kepemimp → Kinerja	0,405	0,000	0,547	0,000
	Budaya organisasi → Kinerja	0,283	0,006	0,456	0,000
	Komitmen → Kinerja	0,227	0,039	0,517	0,000
F = 19,381 signifikansi F = 0,000 R ² Persamaan 1 = 0,306 R ² Persamaan 2 = 0,468					

Sumber: Data primer diolah,2010

a. Analisis Regresi Jalur Persamaan 1

$$Y_1 = 0,336 X_1 + 0,383 X_2 + \epsilon$$

(0,002)** (0,000)**

Dari persamaan di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru di SMK Negeri 4 Klaten.

b. Analisis Regresi Jalur Persamaan 2

$$Y_2 = 0,405 X_1 + 0,283 X_2 + 0,227 X_3 + \epsilon$$

(0,000)** (0,006)** (0,039)**

Dari persamaan di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri 4 Klaten.

c. Uji t

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan seperti pada tabel 1 maka dapat dijelaskan hal – hal berikut:

- a) Pengaruh kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi
Hasil pengujian persamaan 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis terbukti
- b) Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi
Hasil pengujian regresi persamaan 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis terbukti.
- c) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja
Hasil pengujian persamaan 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis terbukti.
- d) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
Hasil pengujian persamaan 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis terbukti.
- e) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.
Hasil pengujian persamaan 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi $0,039 < 0,05$ artinya variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari uji ini adalah Hipotesis terbukti

d. Uji F

Hasil uji secara serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai $F = 19,381$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi kinerja.

e. Koefisien Determinansi (R^2)

Berdasarkan tabel tersebut maka dapat dihitung nilai R^2 total dengan cara (Ghozali,2005:161)

- 1) Menghitung e_1 pada persamaan struktur 1 dengan cara : $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,306)^2 = 0,481$.
- 2) Menghitung e_2 pada persamaan struktur 2 dengan cara : $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,468)^2 = 0,283$.
- 3) Total $R^2 = 1 - (e_1 \times e_2) = 1 - (0,481 \times 0,283) = 1 - 0,136 = 0,864$

Kesimpulan untuk total R^2 pada model yang digunakan adalah 0,864 atau 86,4% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 86,4% sisanya sebesar 13,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model seperti: kepuasan, disiplin kerja.

f. Pengaruh langsung, Pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total

1) Pengaruh langsung

a) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru

Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai *standardized coefficients beta* sebesar 0,405 dengan signifikansi 0,000 artinya bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru.

b) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru

Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai *standardized coefficients beta* sebesar 0,283 dengan signifikansi 0,006 artinya bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru.

c) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru

Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai *standardized coefficients beta* sebesar 0,227 dengan signifikansi 0,039 artinya bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru.

2) Pengaruh tidak langsung

a) Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan.

Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh

kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,336 sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar 0,227. Hasil ini jika dikalikan ($0,336 \times 0,227$) sama dengan 0,076. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karena nilai koefisien sebesar $0,076 < \text{dari } 0,405$ (pengaruh langsung).

- b) Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan

Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,383 sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar 0,227. Hasil ini jika dikalikan ($0,383 \times 0,227$) sama dengan 0,086. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervening terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karena nilai koefisien sebesar $0,086 < \text{dari } 0,283$ (pengaruh langsung).

- 3) Pengaruh total

- a) Pengaruh total variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan

Berdasarkan hasil uji model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,405 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar 0,076 diperoleh koefisien 0,481 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,481.

- b) Pengaruh total variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan

Berdasarkan hasil uji model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,283 dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar 0,086 diperoleh koefisien 0,369 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,369.

g. Korelasi antar variabel

Korelasi antar variabel dapat dilihat pada tabel 1 menunjukkan hal-hal berikut:

- 1) Korelasi antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi menunjukkan angka korelasi sebesar 0,404 cukup kuat dengan nilai

signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan.

- 2) Korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan angka korelasi cukup kuat sebesar 0,547 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.
- 3) Korelasi antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi menunjukkan angka korelasi cukup kuat sebesar 0,443 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.
- 4) Korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja menunjukkan angka korelasi cukup kuat sebesar 0,456 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.
- 5) Korelasi antara komitmen organisasi dengan kinerja menunjukkan angka korelasi cukup kuat sebesar 0,517 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.

h. Uji Linieritas

Tabel 2
Uji Linieritas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,063 ^a	,004	-,041	2,34317502

Sumber : data primer diolah,2010

Dari tabel di atas menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,004 dengan jumlah sampel 70, besarnya nilai c^2 hitung = $70 \times 0,004 = 0,28$ sedangkan nilai c^2 tabel sebesar 84,82. Nilai c^2 hitung $< c^2$ tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut di atas maka dapat diimplementasikan hal hal berikut :

- a. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan saran apabila bawahan mempunyai kesulitan dan memberikan penghargaan bagi guru yang memiliki kinerja baik. Implikasinya bahwa pemimpin SMK Negeri 4 Klaten hendaknya mampu mengenali dan memahami karakteristik bawahannya sehingga akan lebih dipercaya dan bawahan akan menurut dan melakukan setiap perintah pimpinan. Pemimpin selalu memberikan arahan demi lancarnya pekerjaan.

- b. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai – nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Dengan hasil penelitian ini diketahui bahwa budaya yang dilakukan seperti disiplin kerja yang tinggi, adanya kejelasan setiap melakukan kerja, adanya hubungan yang baik sesama rekan kerja perlu untuk dipertahankan dan bahkan ditingkatkan agar menjadi keunggulan bagi instansi.
- c. Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Komitmen organisasi berkaitan erat dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan komparatif. Dari penelitian ini diketahui bahwa komitmen mempunyai pengaruh terhadap kinerja oleh karena dengan komitmen pegawai akan lebih memudahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Implikasinya perlu langkah –langkah yang bisa ditempuh untuk meningkatkan komitmen yaitu: memberikan pemahaman kepada pegawai bahwa keberhasilan lembaga adalah sebagai keberhasilan bersama yaitu antara individu pegawai dan lembaga, melibatkan karyawan dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan diluar kegiatan formal, memberikan kepercayaan kepada guru dengan memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya.

H. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan:

1. Secara individual pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa :
 - a. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
 - b. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
 - c. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
 - d. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
 - e. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari: kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.

3. Berdasarkan uji yang dilakukan dapat dihitung nilai R^2 adalah 0,864 atau 86,4% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 86,4% sisanya sebesar 13,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model seperti: kepuasan, disiplin.
4. Hasil uji dengan analisis jalur menunjukkan:
 - a. Kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja lebih besar pengaruhnya dibanding kepemimpinan melalui komitmen organisasi.
 - b. Budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung lebih besar pengaruhnya dibanding budaya organisasi melalui komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahayani, Ati. (2005). *Strategi dan Kebijakan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia
- Dessler, Gary (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Indonesia)*, Edisi 7, PT Prenhallindo, Jakarta, 1997.
- Djumino. A (2005), Analisis Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Daya Saing UMS*, No 7. Vol 4. 2008
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang : Badan Penerbit : Undip Semarang
- Gibson, Inancevich, and Donnelly, (2002), *Organization*, Ninth Edition, Irwin Inc
- Gorda IGN. (1996). *Pengaruh kepemimpinan terhadap kepercayaan masyarakat deposan lembaga perkreditan desa di propinsi Bali*. Penelitian LP2M. Universitas Pendidikan Nasional. Denpasar. Bali
- Handoko, Hani dan Supriyono, (2004), *Dasar-dasar Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta
- Handoko, Hani dkk, (2005) *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta
- Hardi (2010). Pengaruh Kepemimpinan ,motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Kantor Kecamatan Karanganyar Kabupaten Karanganyar. *Tesis MM* . STIE-AUB Surakarta.
- Junaidi (2009). Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap Kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Madrasah Aliyah Darul Ulum di Kecamatan Sayung Kabupaten Demak. *Tesis MM* . STIE AUB Surakarta
- Kreitner, Robert dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat Jakarta
- Kurniawan, Wibowo. (2007). Analisis Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi Pada Kantor Dinas Pendidikan Propinsi DIY. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. UPN. Yogyakarta
- Lee, Chris. (2001). The New Employment Contract. *Training Journal*. Vol. 24. No. 2 December. New York.
- Luthans. Fred (2005), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Inc, San Francisco, New York, USA
- Lako, Andreas, (2005), *Kepemimpinan dan Efektivitas kerja Organisasi : Isu, Teori, dan Solusi*, Amara Books, Yogyakarta.
- Malayu SP Hasibuan, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- McKenna, E dan Nich, B. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Press. Yogyakarta

- Nachrowi, D Nachrowi, 2006, *Pendekatan Populer dan Praktis: Ekonometrika untuk analisis ekonomi dan keuangan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Parlinda (2007). Pengaruh Kepemimpinan dan komunikasi , Motivasi , Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Jurnal Daya Saing UMS* : No. 8_3/ Th.2008
- Pradiansyah, Arvan. (2001). *Lima Prinsip Pembangun Komitmen Manajemen*. Edisi No. 125. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Efektivitas kerja Karyawan*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta
- Robbins, Stephen, (2001). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Prehalinndo. Jakarta
- Samsudin, Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka jaya. Bandung
- Shadur, M.A., Kinzle, R. and Rodwell, J.J. (1999). The Relations Between Organization Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group and Organization Management*, Vol.24, 4 December. Boston
- Suharyadi dan Purwanto, (2004), *Statistika Untuk Ekonomi & Keuangan Modern*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Suharto, Babun, (2005). *Pengaruh Kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan efektivitas kerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Tengah*, Desertasi, Unair, Surabaya
- Suparno (2006). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri Kecamatan Ngrampal Kabupaten Sragen. *Tesis MM* . STIE AUB Surakarta
- Sutopo, Huda (2009). Pengaruh motivasi, kepuasan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Tesis MM* . STIE AUB Surakarta
- Umar, Husein, (2003), *Metode Riset akuntansi Terapan*, Ghalia Indonesia
- Usmara. (2003). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Amara Books. Yogyakarta.
- Wahana komputer, (2005) *Pengembangan Analisis Multivariat SPSS 12*, Penerbit Salemba Infotek
- Widayat. (2005). *Metode Penelitian Pemasaran*, UMM, Malang
- Wiyono, F.X. Isbagyo. (2001). *Menyamakan Persepsi tentang Komitmen dan Manajemen*. Edisi I No. 126. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Yulk. Gary, (2005), *Kepemimpinan dalam Organisasi, edisi kelima, terjemahan, Indeks*, Jakarta