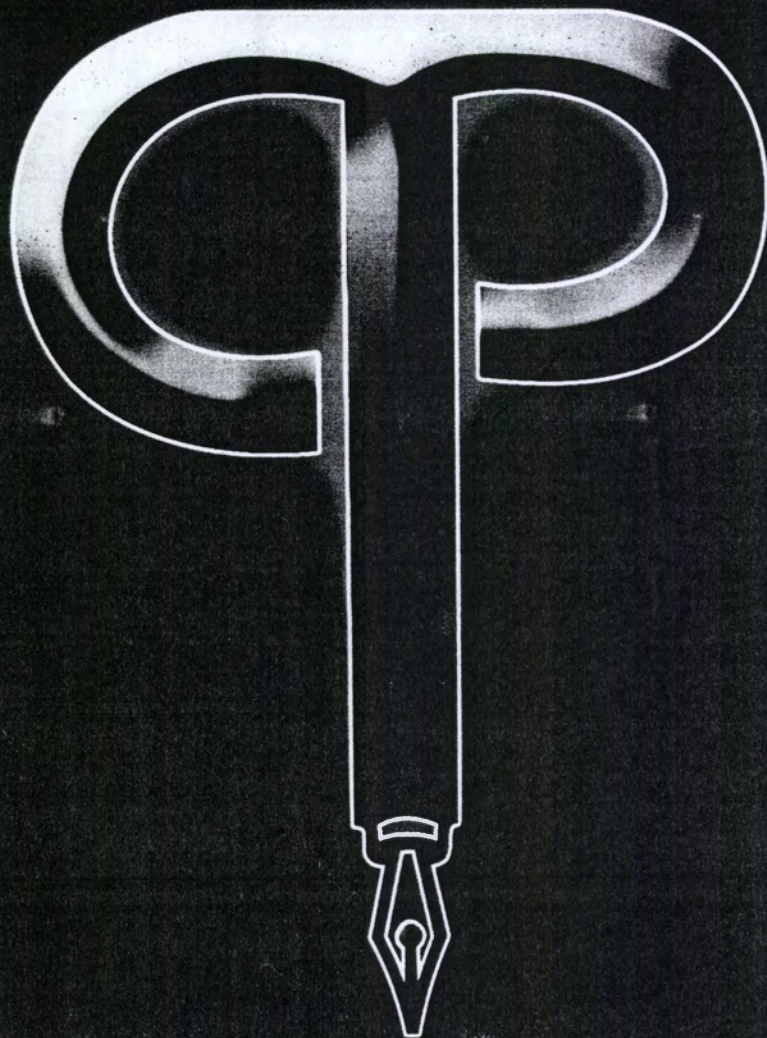


# CAKRAWALA PENDIDIKAN

## JURNAL ILMIAH PENDIDIKAN

---



**PENERBIT**  
**LEMBAGA PENGEMBANGAN DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN (LPPMP)**  
**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Nomor ISSN: 0216-1370

**CAKRAWALA PENDIDIKAN**  
**Jurnal Ilmiah Pendidikan**  
**Juni 2014, Th. XXXIII, No. 2**

*Cakrawala Pendidikan* terbit tiga kali setahun pada edisi Februari, Juni, dan November yang berisi kajian ilmiah dan hasil penelitian pendidikan

Berdasarkan SK Dirjen Dikti Kemdikbud Nomor: 80/Dikti/Kep/2012, tanggal 13 Desember 2012, tentang Hasil Akreditasi Terbitan Berkala Ilmiah Periode II Tahun 2012, Nama Terbitan *Cakrawala Pendidikan*, **Jurnal Ilmiah Pendidikan** ISSN: 0216-1370, Penerbit Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan UNY, ditetapkan sebagai Terbitan Berkala Ilmiah **Terakreditasi** sampai dengan Desember 2017

---

PENERBIT

Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (LPPMP)  
Universitas Negeri Yogyakarta

# CAKRAWALA PENDIDIKAN

## Jurnal Ilmiah Pendidikan

Juni 2014, Th. XXXIII, No. 2

Daftar Isi .....	iii
▪ Penguatan Otonomi Guru di Bawah Tekanan Dominasi Penguasa Daerah..... <i>Arif Rohman</i> (Universitas Negeri Yogyakarta)	157-169
▪ Pengembangan Model Evaluasi Kurikulum Multidimensi untuk Kurikulum Berbasis Kompetensi..... <i>Berman Hutahaean</i> (Universitas Prima Indonesia Medan)	170-185
▪ Pengembangan Konten <i>Online</i> untuk Mendukung <i>Blended Learning</i> pada Perkuliahan Kimia Kuantum Dasar .....	186-197
<i>I Made Kirna</i> , (Universitas Pendidikan Ganesha)	
▪ Pengembangan Model Modifikasi Perilaku Terintegrasi Program Pembelajaran untuk Anak dengan Masalah Perilaku.....	198-210
<i>Edi Purwanta, Pujaningsih, Aini Mahabbati, dan Heri Purwanta</i> (Universitas Negeri Yogyakarta)	
▪ Analisis Persaingan Pendidikan Tinggi di Batam dari Perspektif Politeknik Batam .....	211-224
<i>Dwi Kartikasari, Sinarti, Rahmat Hidayat, dan Irsutami</i> (Politeknik Negeri Batam)	
▪ Pengaruh Pendekatan Pembelajaran dan Kemampuan Verbal terhadap Kemampuan Berbicara Bahasa Inggris Siswa SMAN 14 dan 21 Medan.....	225-235
<i>Naeklan Simbolon</i> (Universitas Negeri Medan)	
▪ Perbedaan Peran Jenis Kelamin, Skala Akademik, dan Peran Aktif Berorganisasi dengan Prestasi Akademik.....	236-244
<i>Nuryati Atamimi</i> (Universitas Gadjah Mada)	
▪ Pengembangan Pembelajaran Interaktif Perkuliahan Dasar-dasar Rangkaian Listrik dengan Berbasis Internet.....	245-256
<i>Syaad Patmanthara</i> (Universitas Negeri Malang)	
✓ ▪ Faktor Penentu Kinerja Kepala Sekolah Menengah Kejuruan.....	257-266
<i>Paningkat Siburian</i> (Universitas Negeri Medan)	

# FAKTOR PENENTU KINERJA KEPALA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Paningskat Siburian  
Fakultas Teknik Universitas Negeri Medan  
email: siburianpaningskat@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Selain itu, juga untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala SMK di Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei yang bersifat eksploratori. Jumlah responden sebanyak 102 orang yang diambil dengan sampling random proporsional. Instrumen penelitian berupa angket, sedang analisis data lewat teknik statistik jalur dan sebelumnya ada uji normalitas data dengan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, uji linieritas dan keberartian regresi dengan Analisis Variansi pada taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja, sedangkan perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja hanya memberi pengaruh langsung terhadap kinerja kepala SMK. Besarnya perubahan kinerja yang secara langsung dapat ditentukan budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara berturut-turut adalah 10,24 %, 12,32%, 3,42%, dan 2,92.

**Kata Kunci:** *kinerja, budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, motivasi kerja*

## DETERMINANTS OF VOCATIONAL SCHOOL PRINCIPALS' PERFORMANCE

**Abstract.** This study was aimed to reveal the effect of the organizational culture on innovative behavior, job satisfaction and work motivation. In addition, it was also aimed to reveal the effect of the organizational culture, innovative behavior, job satisfaction, and work motivation on the vocational school principals' performance in Medan. This study used the exploratory survey method involving 102 subjects selected using the proportional random sampling technique. The instrument used was a questionnaire. The data were analyzed by utilizing the path analysis. A normality test using the One-Sample Kolmogorov-Smirnov test and a linearity test were carried out. The significance level was 0.05. The findings showed that the organizational culture influenced the vocational school principals' performance both directly and indirectly, while innovative behavior, job satisfaction, and work motivation only influenced the principals' performance directly. The change in the performance which could be determined directly from the organizational culture, innovative behavior, work satisfaction, and work motivation was 10.24%, 12.32%, 3.42%, and 2.92% respectively.

**Keywords:** *job performance, organizational culture, innovative behavior, job satisfaction, work motivation*

## PENDAHULUAN

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah lembaga pendidikan yang bertujuan untuk menyiapkan peserta didik menjadi manusia produktif, kreatif, mampu bekerja mandiri mengisi lowongan pekerjaan yang ada di dunia usaha dan dunia industri sebagai tenaga kerja terampil tingkat menengah sehingga dapat diandalkan menjadi faktor keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global. Tujuan tersebut sesuai dengan fungsi pendidikan kejuruan, yakni menyiapkan siswa mampu mengikuti, menguasai, dan menyesuaikan diri dengan

kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memiliki kemampuan dasar untuk dapat mengembangkan diri secara berkelanjutan. Sehubungan dengan itu, Fattah dan Ali (2007:17) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia, kepala sekolah sebagai pemimpin adalah orang kunci untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi sekolah. Secara khusus, Wenrich dan Wenrich (1974:96) menjelaskan bahwa kepala sekolah kejuruan harus menjadi seorang pemimpin dan manajer. Jadi, kepala SMK sebagai pemimpin dan manajer harus mampu bekerja baik dalam

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Untuk itu, telah dilakukan berbagai upaya yang dapat meningkatkan kinerja kepala SMK, diantaranya adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan manajemen dan kepemimpinan serta pemberian tunjangan profesi sehingga diharapkan akan menyebabkan kualitas pendidikan semakin baik.

Simanjuntak (2009:5) melaporkan temuan hasil survei bahwa lulusan SMKN di Kota Medan hanya 23% yang bekerja di dunia usaha dan industri, dan salah satu faktor penyebab rendahnya daya serap lulusan SMK tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya, Hutapea (2011:81) menemukan bahwa kinerja kepala SMK di Kota Medan kategori tinggi sebanyak 24,44%; kategori sedang sebanyak 40%; kategori kurang sebanyak 22,22%; dan kategori rendah sebanyak 13,33%. Jadi, sebanyak 75,56 % kepala SMK di Kota Medan tidak memiliki kinerja yang diharapkan.

Uraian di atas menunjukkan adanya permasalahan kinerja kepala SMK di Kota Medan pada saat ini. Pada pihak lain, Gana dan Bababe (2011:10) menemukan bahwa kurangnya motivasi memengaruhi kinerja. Purba (2008:39) dalam penelitiannya mengemukakan pentingnya perilaku inovatif mendapat perhatian dalam rangka meningkatkan kinerja. Brahmasari dan Suprayetno (2008:131) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Shahzad dkk (2012:982) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diketahui beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, di mana hubungan antara kelima variabel tersebut dapat digunakan sebagai model teoretis kinerja kepala sekolah menengah kejuruan. Jadi, untuk mengatasi masalah kinerja kepala SMK di Indonesia, khususnya kinerja kepala SMK di Kota Medan perlu dilakukan penelitian

tentang faktor penentu yang dapat memprediksi atau mengontrol kinerja.

Secara teoretis, ada beberapa faktor penyebab kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan, dan berbagai faktor yang dapat terjadi sebagai akibat dari permasalahan kinerja. Castetter (1981:23) mengemukakan bahwa sumber utama yang menyebabkan kinerja tidak baik berasal dari (1) sumber individu itu sendiri; (2) sumber dari organisasi; dan (3) sumber dari lingkungan eksternal. Kinerja adalah unjuk kerja seseorang dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi. Colquitt dkk (2009:37) mengemukakan bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Maier (1987:156) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan. Selanjutnya, Departemen Pendidikan Nasional (2008:4) menjelaskan bahwa kinerja kepala sekolah meliputi perilaku dalam pelaksanaan tugas, cara melaksanakan tugas, dan hasil dari pekerjaannya. Robbins dan Judge (2009:608) menjelaskan bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi kepuasan dan kinerja. Sehubungan dengan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, Rosana (2009:302) mengemukakan bahwa budaya organisasi, khususnya budaya kualitas dapat dibangun melalui pemberdayaan dan pengakuan eksistensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan oleh manajemen lembaga pendidikan.

Budaya organisasi sebagai salah satu faktor yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi kinerja dapat membentuk sikap dasar, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kerja sama anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Slocum dan Hellriegel (2009:458) mengemukakan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai bersama, keyakinan, dan sikap anggota organisasi. Robbins dan Judge (2009:585) mengemukakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna

bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Mullins (2005:891) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah refleksi asumsi-asumsi yang mendasari tentang cara kerja terbentuk, apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima; dan apa perilaku dan tindakan yang didorong dan dianjurkan. Jadi, budaya organisasi dapat merupakan pedoman yang berisi asumsi, nilai, dan norma yang akan menuntun anggota organisasi di dalam berpikir, bersikap, dan bertindak guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kreitner dan Kinicki (2003:249) mengemukakan Model Motivasi Prestasi Kerja dari Mitchell yang menjelaskan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui perilaku, dan perilaku secara langsung memengaruhi kinerja. Sehubungan dengan itu, Purba (2009:10) menjelaskan bahwa kinerja individual dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam melakukan inovasi. Inovasi adalah pembaharuan, baik berupa gagasan, metode, alat, produk atau hal lainnya. Lussier (1997:257) mengemukakan bahwa kreativitas adalah cara berpikir yang menghasilkan ide-ide baru dan inovasi adalah implementasi dari ide baru. Selanjutnya, Purba (2009:92) mengemukakan bahwa perilaku inovatif menunjuk pada penerimaan inovasi dan sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju.

Colquitt dkk (2009:8) mengemukakan Model Integrasi Perilaku Organisasi yang menjelaskan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui pengambilan keputusan, motivasi, dan kepuasan kerja, sedangkan pengambilan keputusan, motivasi, dan kepuasan kerja secara langsung memengaruhi kinerja. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perasaan menyenangkan dan / atau tidak menyenangkan berdasarkan kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang didapatkan. Newstrom (2007:204) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan menyenangkan atau tidak menyenang-

kan dan emosi dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

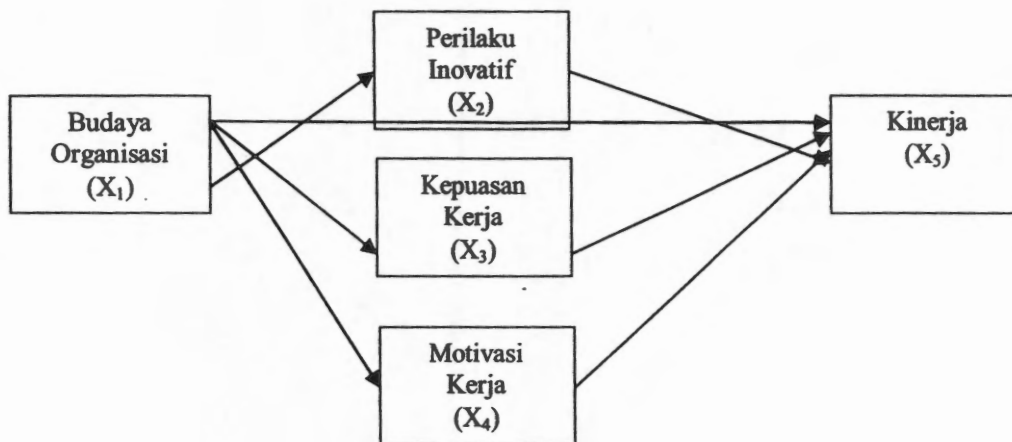
Motivasi kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja adalah proses yang menggerakkan atau mendorong, dan mengarahkan seseorang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bekerja. Robbins dan Coulter (2007:482) mengemukakan bahwa motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang dikuatkan, terarah, dan mendukung terhadap pencapaian tujuan. Secara khusus, Newstrom (2007:101) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah himpunan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang pekerja memilih suatu tindakan dan terlibat dalam perilaku tertentu.

Berdasarkan kajian teori di atas diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Selain itu, diduga bahwa budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja Kepala SMK di Kota Medan. Sesuai dengan dugaan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif; (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; (3) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, (4) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja; (5) pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja; (6) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja; dan (7) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

## METODE

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, untuk menjawab rumusan masalah digunakan metode survei yang sifatnya eksploratori. Model hipotetis yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan sebagaimana pada Gambar 1.

Hipotesis penelitian yang diuji meliputi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, serta pengaruh budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian dilakukan di Kota Medan pada tahun 2012 dengan populasi penelitian adalah seluruh kepala SMK di Kota



**Gambar 1. Model Hipotetis Hubungan antar variabel Penelitian**

Medan yang terdiri dari 12 orang kepala SMK negeri dan 140 orang kepala SMK swasta, sehingga jumlah populasi penelitian sebanyak 152 orang. Sampel sebanyak 102 orang adalah sebagian dari populasi yang diambil dengan menggunakan *Proportional Random Sampling*. Pengumpulan data dilakukan secara survei dengan mempergunakan angket.

Instrumen penelitian dikembangkan dengan berpedoman pada penjelasan Djaali dan Muljono (2004:80) tentang langkah-langkah pengembangan instrumen, yaitu: (1) mensintesis teori-teori yang dikaji mengenai suatu konsep dari variabel yang hendak diukur, dan merumuskan konstruk dari variabel; (2) berdasarkan konstruk dikembangkan dimensi dan indikator variabel yang akan diukur; (3) membuat kisi-kisi instrumen dalam bentuk tabel spesifikasi yang memuat dimensi, indikator, nomor butir dan jumlah butir soal untuk setiap dimensi dan indikator; (4) menetapkan besaran atau parameter yang bergerak dalam satu rentangan kontinum; dan (5) menulis butir-butir instrumen yang dapat berbentuk pernyataan atau pertanyaan. Kesahihan isi instrumen diperoleh melalui pendapat ahli, dan kesahihan butir soal dan keterandalan instrumen diperoleh melalui uji coba instrumen. Instrumen hasil pengembangan yang sah dan terandal terdiri dari 46 butir soal untuk variabel kinerja, 28 butir soal untuk variabel budaya organisasi, 29 butir soal untuk variabel perilaku inovatif, 26 butir soal untuk variabel kepuasan kerja, dan 29

butir soal untuk variabel motivasi kerja. Keseluruhan butir instrumen penelitian menggunakan skala Likert.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur, setelah dilakukan uji persyaratan analisisnya, yaitu: uji normalitas data dengan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, uji linieritas dan keberartian regresi dengan Analisis Variansi pada taraf signifikansi  $\alpha$  sebesar 0,05. Selanjutnya, untuk menentukan besar komponen *Spurious* (S) dan komponen *Unanalyzed* (U) digunakan Formula SU Paningkat, dan untuk menentukan besar pengaruh proporsional variabel eksogenus terhadap variabel endogenus digunakan rumus pengaruh proporsional yang dikembangkan oleh Al-Rasjid.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Paparan deskriptif hasil penelitian untuk variabel budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja disajikan pada Tabel 1.

Secara umum dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi termasuk kategori cukup kuat, perilaku inovatif termasuk kategori baik, kepuasan kerja termasuk kategori puas, motivasi kerja termasuk kategori tinggi, dan kinerja termasuk kategori baik. Dapat dinyatakan bahwa sampel penelitian tidak ada yang memiliki skor perilaku inovatif dan skor kinerja dalam kategori sangat baik (sempurna), yakni kategori perilaku inovatif dan kategori kinerja yang diharapkan dimiliki kepala SMK.

**Tabel 1. Paparan Deskriptif Variabel Penelitian**

	Budaya Organisasi	Perilaku Inovatif	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja
Sampel (n)	102	102	102	102	102
Mean Skor Total	99,39	117,69	89,08	103,84	198,37
Mean pada Skala 1-5	3,55	4,06	3,43	3,58	4,31
Tingkat Capaian	71 %	81 %	69 %	72 %	86 %
Simpangan Baku	8,53	9,83	9,11	8,03	14,48
Skor Minimum	81	90	72	83	158
Skor Maksimum	117	135	110	121	223

**Tabel 2. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi dan Analisis Jalur antara Variabel Eksogenus dengan Variabel Endogenus**

Nomor Hipotesis	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Koefisien Jalur*	$t_{hitung}$	Signifikansi	Keterangan
1	$r_{12} = 0,404$	0,000	$\rho_{21} = 0,404$	4,422	0,000	Jalur Berarti
2	$r_{13} = 0,362$	0,000	$\rho_{31} = 0,362$	3,884	0,000	Jalur Berarti
3	$r_{14} = 0,349$	0,000	$\rho_{41} = 0,349$	3,724	0,000	Jalur Berarti
4	$r_{15} = 0,481$	0,000	$\rho_{51} = 0,213$	2,362	0,020	Jalur Berarti
5	$r_{25} = 0,557$	0,000	$\rho_{52} = 0,3151$	3,966	0,000	Jalur Berarti
6	$r_{35} = 0,392$	0,000	$\rho_{53} = 0,185$	2,176	0,032	Jalur Berarti
7	$r_{45} = 0,372$	0,000	$\rho_{54} = 0,171$	2,028	0,045	Jalur Berarti

Sesuai persyaratan analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis, maka dengan bantuan komputer program *SPSS for Windows* versi 19 dilakukan uji normalitas data, uji linieritas dan uji keberartian regresi. Berdasarkan hasil uji normalitas data untuk setiap variabel penelitian didapatkan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)*  $> 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa data Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Perilaku Inovatif ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), Motivasi Kerja ( $X_4$ ), dan Kinerja ( $X_5$ ) adalah berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji linieritas untuk setiap variabel endogenus atas skor variabel eksogenus didapatkan nilai signifikansi  $> 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa semua bentuk regresi linier. Berdasarkan hasil uji keberartian untuk setiap variabel endogenus atas skor variabel eksogenus didapatkan nilai signifikansi  $< 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa semua koefisien arah regresi berarti. Selanjutnya, dengan bantuan komputer program *SPSS for Windows* versi 19 dilakukan uji korelasi dan uji hipotesis sehingga didapatkan koefisien korelasi

dan koefisien jalur antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui bahwa semua koefisien jalur antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus adalah signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis penelitian yang diajukan diterima, seperti berikut. (1) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap perilaku inovatif kepala SMK. (2) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja kepala SMK. (3) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja kepala SMK. (4) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SMK. (5) Perilaku inovatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SMK. (6) Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SMK. (7) Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SMK.



Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menemukan bahwa semua jalur antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus berarti, maka dapat disimpulkan bahwa model yang diusukan *fit* sempurna dengan data yang ditunjukkan dengan model empiris sebagaimana disajikan pada Gambar 2.

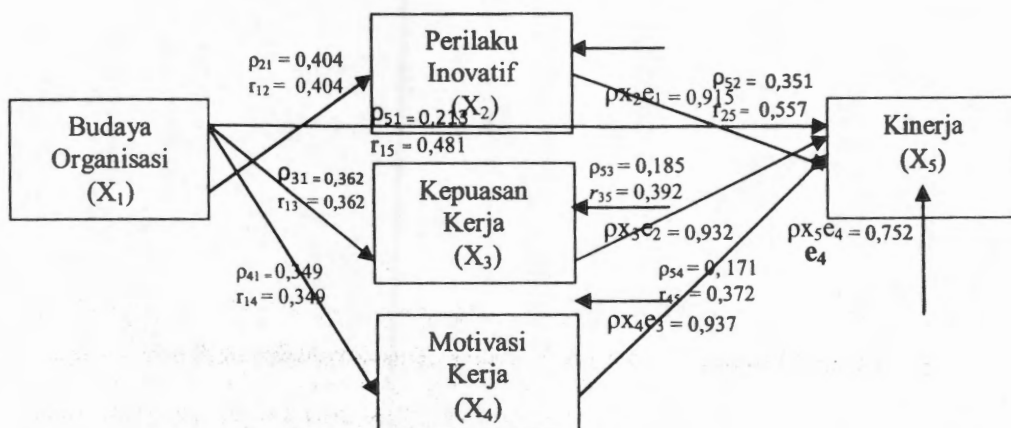
Ringkasan hasil perhitungan pengaruh proporsional variabel eksogenus terhadap variabel endogenus disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Ditinjau dari besar perubahan kinerja yang dapat ditentukan variabel eksogenus sebagaimana diuraikan di atas dapat dinyatakan bahwa perilaku inovatif merupakan variabel penentu kinerja yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja, dan motivasi kerja merupakan variabel penentu kinerja yang paling kecil pengaruhnya terhadap kinerja. Pengaruh total yang terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Perilaku Inovatif ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja ( $X_5$ ) sebesar 0,289. Jadi, Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Perilaku Inovatif ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) secara bersama-sama menentukan perubahan Kinerja ( $X_5$ ) sebesar 28,9 %, sedangkan sisanya dalam komponen Spurious sebesar 0,057 dan komponen Unanalyzed sebesar 0,088. Jumlah total dari pengaruh total, komponen Spurious, dan komponen Unanalyzed yang diakibatkan Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Perilaku Inovatif ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja ( $X_5$ ) =  $0,289 + 0,0567 + 0,088 =$

0,434, sedangkan pengaruh faktor lainnya terhadap kinerja di luar Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Perilaku Inovatif ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_4$ ), yaitu:  $(\rho_{X_5e_4})^2 = 1 - 0,434 = 0,566 = 56,60 \%$  dengan koefisien jalur, yaitu:  $\rho_{X_5e_4} = \sqrt{1 - 0,434} = 0,752$ .

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 13,1 % perubahan kepuasan kerja secara langsung dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian MacIntosh dan Doherty (2010: 106) yang menemukan bahwa 14,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan budaya organisasi dan hasil penelitian Ambarita (2010:181) yang menemukan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009: 102), dan Model Kerangka Kerja Studi Kepuasan Kerja dari Mullins (2005:704) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Jadi, kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian MacIntosh dan Doherty, hasil penelitian Ambarita, dan teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan.



Gambar 2. Model Empiris Hubungan antara variabel Penelitian

**Tabel 3. Rangkuman Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung Proporsional Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Perilaku Inovatif ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_4$ )**

Variabel	Pengaruh Langsung Proporsional terhadap		
	Perilaku Inovatif ( $X_2$ )	Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	Motivasi Kerja ( $X_4$ )
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,163	0,131	0,122

**Tabel 4. Rangkuman Hasil Perhitungan Pengaruh Proporsional Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Perilaku Inovatif ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja ( $X_5$ )**

Variabel	Pengaruh					Efek Total	Nonjalur	
	Langsung terhadap $X_5$	Tidak langsung terhadap $X_5$ melalui:					S	U
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$			
$X_1$	0,0454	0,030	0,014	0,013	0,1024			
$X_2$	0,1232				0,1232	0,030	0,042	
$X_3$	0,0342				0,0342	0,014	0,024	
$X_4$	0,0292				0,0292	0,013	0,022	
	Jumlah				0,2890	0,057	0,088	

Keterangan: S = Komponen *Spurious*; dan U = Komponen *Unanalyzed*

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, yang mana 12,2% perubahan motivasi kerja secara langsung dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Liliyana, et. al (2011:493-494) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu Model Motivasi Prestasi Kerja dalam Kreitner dan Knicki (2003: 249), dan Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009:176) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Jadi, kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Liliyana, dan teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat

digunakan menjawab permasalahan yang relevan.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, yang mana 4,54% perubahan kinerja secara langsung dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Widyaningrum (2012:351-352) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu: Model Kerangka Kerja Studi Kepuasan Kerja dari Mullins (2005:704), Model Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja dan Kepuasan dari Robbins dan Judge (2009:608) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja. Jadi, kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Widyaningrum, dan teori

yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, yang mana 12,32% perubahan kinerja secara langsung dapat ditentukan oleh perilaku inovatif. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Purba (2008:37) yang menemukan bahwa perilaku inovatif secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, dan hasil penelitian Samad (2012:490) yang menemukan bahwa inovasi berkorelasi positif signifikan dengan kinerja. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu Model Kerangka Perilaku Individu dari Gibson dkk (1996:124), dan Model Motivasi Prestasi Kerja dalam Kreitner dan Kinicki (2003:249) yang menjelaskan bahwa perilaku berpengaruh langsung terhadap kinerja. Jadi, kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Purba, hasil penelitian Samad, dan teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan.

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, yang mana 3,42% perubahan kinerja secara langsung dapat ditentukan oleh kepuasan kerja. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Samad (2011:602) yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan hasil penelitian Prasanga dan Gamage (2012:53) yang menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009:34) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara langsung memengaruhi kinerja. Jadi, kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Samad, hasil penelitian Prasanga dan Gamage, dan teori

yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, yang mana 2,92% perubahan kinerja secara langsung dapat ditentukan oleh motivasi kerja. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Nitasari dan Lataruva (2012: 450) dan hasil penelitian Shazad, dkk. (2012:975) yang menemukan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian, yaitu: Model Efektivitas Organisasi dari Mullins (2005:959), Model Sistem Perilaku Organisasi dari Newstrom (2007:26), dan Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009:34) yang menjelaskan bahwa motivasi secara langsung memengaruhi kinerja. Jadi, kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Nitasari dan Lataruva, hasil penelitian Shazad dkk dan teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diajukan kesimpulan sebagai berikut. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap perilaku inovatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja kepala SMK di Kota Medan. Selain itu, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala SMK di Kota Medan. Jadi, budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah variabel penentu kinerja.

### Saran

Sehubungan dengan kesimpulan tersebut di atas, dalam rangka meningkatkan kinerja kepala SMK sehingga memiliki kinerja yang sangat baik, maka perlu dilakukan usaha yang

dapat meningkatkan budaya organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja kepala SMK di Kota Medan. Sesuai dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa perilaku inovatif merupakan variabel penentu yang memberikan pengaruh proporsional terbesar terhadap kinerja, maka usaha peningkatan perilaku inovatif sebaiknya dijadikan prioritas utama dalam peningkatan kinerja kepala SMK di kota Medan.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan diterbitkannya artikel penelitian ini, ucapan terima kasih disampaikan kepada DP2M Dikti Kementerian Pendidikan Nasional melalui Lembaga penelitian Universitas Negeri Medan atas dukungan biaya yang diberikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Kabid Program dan Pengembangan Mutu Pendidikan Kota Medan atas dukungannya selama pelaksanaan penelitian. Terakhir, ucapan terima kasih disampaikan kepada Tim Redaktur dan Staf *Cakrawala Pendidikan* yang telah memberikan *review* dan kesempatan untuk menerbitkan artikel ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Biner. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Personalia, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan". *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2), hlm. 124-135.
- Castetter, William B. 1981. *The Personnel Function in Educational Administration*. New York: Mc Millan Publishing, Co.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behaviour. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Djaali dan Pudji Muljono. 2004. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Fattah, Nanang dan Mohammad Ali. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Gana, Alimi Baba dan Fatima Bbkar Bababe. 2011. "The Effects of Motivation on Workers Performance (A Case Study of Maiduguri Flour Mill Ltd. Borno State, Nigeria)". *Wilolud Journals: Continental J. Social Sciences*, 4 (2), hlm. 8- 13.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. 1996. *Organisasi*, terj. Nunuk Adiarni, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hutapea, Rita. 2011. "Hubungan Supervisi dan Kemampuan Berkomunikasi dengan Kinerja Kepala Sekolah SMK di Dinas Pendidikan Kota Medan". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*, Terj. Erly Swandy, Jakarta: Salemba Empat.
- Liliyana, Utin Nina Hermina, dan Desvira Zain. 2011. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9 (2), hlm. 491-499.
- Lussier, Robert N. 1997. *Management. Concepts. Applications. Skill Development*. Ohio: South-Western College Publishing.
- MacIntosh, Eric W. dan Alison Doherty. 2010. "The influence of Organizational Culture

- on Job Satisfaction and Intention to leave". *Sport Management Review*, 13, hlm. 106-117.
- Maier, N.R.F. 1987. *Psychology in Industry*. Boston: Houghton & Mifflin.
- Mullins, Laurie J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. London: Prentice Hall.
- Newstrom, John W. 2007. *Organizational Behaviour. Human Behaviour at Work*. New York : Mc Graw Hill Companies.
- Nitasari, Rizka Afrisalia dan Eisha Lataruva. 2012. "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intevening Pada PT. Bank Central Asia Tbk.Cabang Kudus". *Diponegoro Journal of Management*, 1 (2), hlm. 446-454. \*
- Prasanga, A.P.Amila dan Aruna S. Gamage. 2012. "Job Satisfaction and Job Performance of the Sailors in Rapid Action Boat Squadron of Sri Lanka Navy ". *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 3 (1), hlm. 49-57.
- Purba, Sukarman. 2008. "Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan di Universitas Negeri Medan". *Sinopsis Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Purba, Sukarman. 2009. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi. Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2007. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behaviour*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Rosana, Dadan. 2009. "Pengembangan Budaya Kualitas melalui Penerapan Iso 9001: 2000 di Universitas Negeri Yogyakarta". *Cakrawala Pendidikan*, XXVIII (3), hlm. 296-307.
- Samad, Sarminah. 2011. "The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia's Manufacturing Companies". *European Journal of Social Sciences*, 18 (4), hlm. 602-611.
- Samad, Sarminah. 2012. "The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, hlm. 486 - 493.
- Shahzad, Fakhra, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, dan Lalarukh Shabbir. 2012. "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (9), hlm. 975-985.
- Simanjuntak, Wanti. 2009. Hubungan antara Struktur Inisiasi dan Konsiderasi dengan Efektivitas Kepemimpinan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Medan. *Tesis*. Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Slocum, John W. dan Don Hellriegel. 2009. *Principles of Organizational Behavior*. China: Cengage Learning.
- Wenrich, Ralph C. dan J. William Wenrich. 1974. *Leadership In Administration of Vocational and Technical Education*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2012. "Effects of Organizational Culture and Ability on Organizational Commitment and Performance in Ibnu Sina Hospital Gresik". *Academic Research International* 2 (1), hlm. 349-355.