

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
KEPUASAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PENDIDIK DI SMPN 1
PANDAN DAN SMPN 2 PANDAN NAULI
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh

MASLIANA SIHOMBING

NIM 015537573

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2012

ABSTRACT

Effect Analysis of Corporate Culture, Job Satisfaction And Job Motivation To
The Teacher Performance at SMP Negeri 1 Pandan and SMP Negeri 2
Pandan Nauli The The Central Tapanuli Regencial

Masliana Sihombing
The Open University

Masliana_sihombing@yahoo.com

Dr.Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA (Supervisor 1), Suciati, M.Sc, PhD
(Supervisor 2)

This research aims to analyze the effect of corporate culture, job satisfaction, and job motivation on the teacher performance in SMP Negeri 1 and SMP Negeri 2 Pandan Nauli The Central Tapanuli Regencial. Sampling technique using a random probability sampling technique. The sample was as many as 53 teachers. Data were collected through interviews, questionnaires and documentary study. Validity and Reliability test were used to test the questionnaires. Processing data using SPSS software for windows. Researchers performed the classic assumption test (normality test, multicollinearity test, and heteroscedasticity test) to the information / data that have been collected as a condition to / appropriateness of the linear regression model is used to predict the behavior of the dependent variable / teacher performance. The method of analysis used is multiple regression analysis. To assess the Goodness of Fit of a model to test the significance-F, t test, and the determination coefficient test with a significance level of 5%.

The analysis showed that corporate culture has positive and significant impact on the teacher performance indicated by the value of its significance 0.000 (smaller than 0.05), job satisfaction has positive and significant impact on the teacher performance indicated the significance value 0.039. (less than 0.05), and motivation have a positive and significant impact on the teacher performance indicated the significance value 0.000(smaller than 0.05). These results indicate that the independent variables (corporate culture, job satisfaction and job motivation) are simultaneously effect on the teacher performance.

Keywords: corporate culture, job satisfaction, job motivation and the teacher performance

ABSTRAK

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah

Masliana Sihombing
Universitas Terbuka

Masliana_sihombing@yahoo.com

Dr.Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA (Dosen Pembimbing 1), Suciati, M.Sc, PhD
(Dosen Pembimbing 2)

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh faktor budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan tehnik *probability random sampling*. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 53 orang. Data dikumpulkan dengan wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi.. Angket terlebih dahulu diuji dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas. Pengolahan data dengan menggunakan perangkat lunak SPSS *for window*. Peneliti melakukan uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas) terhadap informasi/data yang telah terkumpul sebagai suatu persyaratan dapat/layak tidaknya model regresi linear digunakan untuk memprediksi perilaku variabel dependen/kinerja pendidik. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Untuk menilai *Goodness of Fit* suatu model dilakukan uji signifikansi-F, uji t , dan uji koefisien determinasi dengan tingkat signifikansi 5%.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik yang ditunjukkan oleh nilai signifikansinya 0.000(lebih kecil dari 0.05), kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik yang ditunjukkan dengan nilai signifikansinya 0.039 (lebih kecil dari 0.05), dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik yang ditunjukkan dengan nilai signifikansinya(lebih kecil dari 0.05). Hasil penelitian ini menunjukan bahwa variabel independen (budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja) secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja pendidik

Kata kunci: Budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja pendidik.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
Menerima sanksi akademik.

Pandan, 18 Desember 2012

Yang menyatakan

METERAI
RAKSA
20

A1529ABF495279158

ENAM RIBU RUPIAH

6000



(MASLIANA SIHOMBING)

NIM. 015537573

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.
Penyusun TAPM : Masliana Sihombing
NIM : 015537573
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Minggu/ 23 Desember 2012

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA
NIP. 19740407 199802 2 002



Suciati, M.Sc, PhD
NIP 19520213 198503 2 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Manajemen

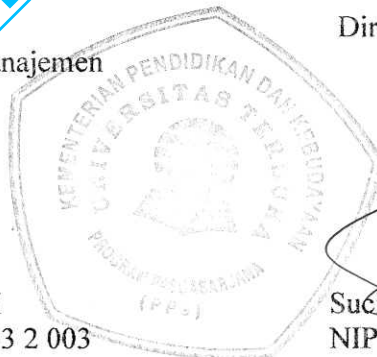
Direktur Program Pascasarjana



Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003



Suciati, M.Sc.PhD
NIP.19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Masliana Sihombing
NIM : 015537573
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Pengujian Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 23 Desember 2012
Waktu : 09.00 WIB

Dan telah dinyatakan Lulus

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji: Yun Iswanto, M.Si

Penguji Ahli : Dr. Kurniawati

Pembimbing I : Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA

Pembimbing II : Suciati, M.Sc, PhD.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkah-Nya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat diselesaikan. Penulisan TAPM ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan sebagai kandidat Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Dalam rangka penyelesaian TAPM ini penulis merasa mendapat dorongan dan semangat serta bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada yang terhormat:

1. Ibu Suciati, M.Sc, PhD selaku Direktur Program Paska Sarjana Universitas terbuka dan sekaligus selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga TAPM ini selesai.
2. Ibu Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA selaku pembimbing I yang dengan sabar memberikan bimbingan untuk penyempurnaan TAPM ini.
3. Ibu Dr. Asnah Said, M.Pd, selaku kepala UPBJJ UT Medan yang telah memberikan arahan dan fasilitas penunjang dalam rangka penyelesaian TAPM ini.
4. Semua pihak yang tidak saya sebut namanya dan telah banyak membantu penyelesaian TAPM ini.

Semoga budi baik yang telah beliau-beliau sumbangkan kepada penulis mendapatkan balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa dan merupakan suatu hal yang tak terlupakan bagi kami.

Penulis berharap semoga TAPM ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Medan, Desember 2012

Masliana Sihombing

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Bagan	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Tujuan penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	15
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 17
A. Kajian Teori	17
1. Kinerja Pendidik	17
2. Budaya Organisasi	19
3. Kepuasan Kerja	25
4. Motivasi Kerja	31
5. Penelitian Terdahulu	36
B. Kerangka Berpikir	39
C. Definisi Operasional	43
D. Hipotesis	44
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 46
A. Desain Penelitian	46
B. Populasi Dan Sampel	47
1. Penentuan Populasi	47
2. Penentuan Sampel	48
C. Instrumen Penelitian	49
D. Prosedur Pengumpulan Data	71
E. Metode Analisis Data	73
1. Analisis Deskriptif	73
2. Pengujian Asumsi Klasik	74
a. Uji Normalitas	74
b. Uji Heteroskedastisitas	75
c. Uji Multikolinearitas	76
3. Analisis Regresi Linear Berganda	78

a. Uji t	79
b. Uji F	80
c. Analisis Koefisien Determinasi	80
BAB. IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	82
A. Gambaran Umum	82
B. Analisis Deskriptif Data Penelitian	83
C. Hasil Uji Asumsi Klasik	95
1. Uji Normalitas	95
2. Uji Heteroskedastisitas	98
3. Uji Multikolinearitas	100
D. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	102
1. Hasil Uji t	102
2. Hasil Uji F	106
3. Hasil Uji Koefisien Determinasi	106
E. Pembahasan Hasil Penelitian	108
BAB. V. SIMPULAN DAN SARAN	121
A. Simpulan	121
B. Saran	122
DAFTAR PUSTAKA	125

DAFTAR BAGAN

Bagan	halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Teori	42
3.1 Desain Penelitian	46

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
4.1. Histogram Model Regresi	97
4.2. Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Model Regresi	97
4.3. Grafik <i>Scatterplot Model Regresi</i>	98

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Kinerja Pendidik Tahun 2011	9
1.2. Prestasi Peserta Didik	10
1.3. Data Gap Research	11
3.1. Rancangan Instrumen Penelitian	49
3.2. Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi	66
3.3. Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Budaya Organisasi	67
3.4. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja	68
3.5. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Kerja	69
3.6. Hasil Uji Validitas Kuesioner Motivasi Kerja	70
3.7. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Motivasi Kerja	71
4.1. Data Umur Responden	84
4.2. Jenis Kelamin Responden	86
4.3. Pendidikan Responden	87
4.4. Masa Kerja Responden	88
4.5. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi	88
4.6. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	89
4.7. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja	90
4.8. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Kinerja Pendidik	91
4.9. Hasil Uji Kolmogorov Smirnov	94
4.10. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi	97
4.11. Hasil Uji Matrik Korelasi Model Regresi	97
4.12. Nilai Tolerance dan VIF	100
4.13. Hasil Uji t Model Regresi Model	101
4.14. Hasil Uji F Model Regresi	105
4.15. Hasil Uji Koefisien Determinasi	106

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
1. Kuesioner Variabel Budaya Organisasi	130
2. Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja	133
3. Kuesioner Variabel Motivasi Kerja	134
4. Kuesioner Variabel Kinerja Pendidik	136
5. Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi ...	141
6. Rekapitulasi Responden Variabel Kepuasan Kerja	143
7. Rekapitulasi Responden Variabel Motivasi Kerja	145
8. Rekapitulasi Responden Variabel Kinerja Pendidik	147

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah salah satu wahana yang dapat digunakan untuk mempersiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan perkembangan informasi, globalisasi, pasar bebas, bahkan masalah kerukunan berbangsa dan bernegara. Pendidikan merupakan sesuatu yang berlangsung secara berkelanjutan sejak seseorang masih berada dalam lingkungan keluarga. Globalisasi mempunyai dampak dalam segala bidang baik dunia usaha maupun dunia pendidikan. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat di hampir semua aspek kehidupan termasuk di dalamnya dunia pendidikan itu sendiri. Dengan adanya globalisasi maka dunia pendidikan mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu organisasi yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefesienan suatu organisasi sangat diperlukan agar organisasi memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga organisasi dapat bertahan dalam persaingan yang ketat. Oleh karena itu setiap organisasi sekolah harus menunjukkan keunggulannya dibandingkan sekolah disekitarnya. Persaingan ini juga disebabkan adanya daerah-daerah yang membuat sekolah ataupun kelas unggulan yang tanpa dipungut biaya, akan berdampak terhadap sekolah-sekolah yang di awal tahun kurang mendapatkan minat dari siswa ataupun orang tua.

Sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting karena peranannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional sekolah.

Agar organisasi sekolah tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh sekolah tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Visi Pendidikan Nasional adalah terwujudnya insan Indonesia cerdas, beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berjati diri Indonesia, dan kompetitif secara global. Dalam mencapai visi tersebut, Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang harus bekerja keras untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia yang masih jauh tertinggal apabila dibandingkan dengan negara lain, khususnya di kawasan Asia. Upaya untuk memperbaiki mutu sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan mutu pendidikan. Fokus utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah peningkatan institusi sekolah sebagai basis utama pendidikan, baik aspek manajemen, sumber daya manusia, maupun sarana dan prasarannya. Salah satu program yang dilaksanakan pemerintah agar perubahan dan perkembangan tersebut dapat direspon dengan cepat adalah dengan meningkatkan mutu sekolah melalui pengembangan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) sebagaimana tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 50 ayat (3) yang berbunyi: "Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan, untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional".

Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi 8 (delapan) standar, yaitu standar isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, kompetensi lulusan, pembiayaan, pengelolaan, dan penilaian.

Sekolah pada dasarnya juga merupakan suatu organisasi yang penanganannya memiliki kemiripan dengan organisasi-organisasi pada umumnya. Organisasi sekolah juga dikelola mengikuti azas-azas pengelolaan organisasi pada umumnya seperti adanya perencanaan, pelaksanaan, pengawasan serta memperhatikan budaya organisasi, perilaku anggota organisasi dan sebagainya. Sebagai contoh keberanian anggota untuk berinovasi, mengambil resiko yang terukur, akurasi dalam melakukan kerja merupakan kebiasaan-kebiasaan yang diharapkan oleh organisasi, kebiasaan tersebut apabila dilakukan dan menjadi habit akan membentuk suatu budaya. Menurut Robbins (2007: 248) bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Robbins (2007: 248) juga menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi yaitu: *"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values"*).

Menurut Robbins (2007) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- (2)

Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. (3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam sekolah antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide; (5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.; (6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.; (7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Berdasarkan uraian diatas jelas betapa pentingnya budaya organisasi oleh karena itu budaya organisasi dijadikan sebagai variabel pada penelitian ini.

Suatu organisasi yang memiliki anggota dan anggota itu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, maka organisasi sangat dimungkinkan akan memiliki efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang anggotanya bersantai. Upaya anggota organisasi yang demikian dikatakan bahwa anggota organisasi tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Upaya anggota organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi juga dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan anggota organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:162-163), Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terletak pada tujuan. Menurut pendapat dari Maslow yang dikenal dengan "Teori Kebutuhan Manusia" adalah bahwa seseorang mempunyai lima (5) tipe kebutuhan dan kebutuhan ini akan digunakan untuk menyusun hirarki. Artinya, kebutuhan dibangun atas dasar dari bawah keatas atau dengan kata lain bahwa kebutuhan harus dipenuhi sebelum dipicu oleh kebutuhan selanjutnya. Adapun kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi.

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi.

Berdasarkan beberapa teori tentang motivasi diatas maka jelas bahwa motivasi kerja adalah hal yang sangat penting karena akan mendorong pendidik untuk bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan organisasi oleh karena itu

penulis menganggap penting untuk menjadikan motivasi sebagai variabel dalam penelitian ini.

Anggota organisasi yang merasakan adanya lingkungan kerja yang nyaman, tercukupi kebutuhan keluarga atas gaji yang diterima, memiliki harapan yang pasti atas sistem karir dapat dikatakan anggota organisasi tersebut relatif memiliki kepuasan kerja. Menurut Robbins kepuasan kerja merupakan sikap secara umum yang lebih diwarnai oleh perasaan terhadap situasi dan lingkungan kerja serta merupakan pencerminan dari kepuasan seorang karyawan terhadap kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Handoko (1996) berpendapat bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan umur. Ia menyebutkan bahwa semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman, menjadi alasan yang melatar belakangi kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya sangat individualis dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Namun demikian terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerja.

Dalam kehidupan sehari-hari pendidik sering menjalin hubungan dengan peserta didik dan para pemangku kepentingan pendidikan, organisasi lain dan rekan sekerja. Hubungan ini menciptakan keterlibatan pendidik di dalam organisasi baik terhadap orang yang dilayani, lingkungan kerja dan rekan sekerja. Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal dalam melayani pelanggan

(peserta didik dan pemangku kepentingan pendidikan) untuk mencapai tujuan organisasi.

Luthans (1998) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervisi.

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan menggunakan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Berdasarkan beberapa teori tentang kepuasan kerja di atas dapat kiranya dipandang bahwa kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting karena akan mendorong pendidik untuk bekerja secara optimal sehingga akan mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu penulis menganggap penting untuk menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel dalam penelitian ini.

Pendidik yang mampu melakukan pekerjaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dikatakan bahwa pendidik tersebut memiliki kinerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja (*performance*) merupakan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Simamora, 2002:423). Sementara itu Rusel dalam Rucky (2002:15) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period “* (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja pendidik adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama pendidik dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pelaksanaan tugas utama pendidik tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang pendidik dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi pendidik seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Pendidik. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah. Prinsip penilaian kinerja antara lain didasarkan pada ketentuan, kinerja, dokumen, tujuan sekolah dan proses (Kemendikbud, 2012). Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kinerja guru kelas/mata pelajaran pelaksanaan dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai termasuk di dalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Dimensi tugas utama ini memiliki indikator kinerja yang terukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya akibat dari kompetensi yang dimiliki guru.

SMPN 1 dan SMPN 2 Pandan yang diproyeksikan oleh pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah menjadi SMP standar nasional (SSN) dan rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI), tentu kedua SMP ini memiliki beberapa keunggulan dan potensial untuk dikembangkan. Mencermati kinerja dan hasilnya dari para pendidik di dua SMP ini yang meliputi tugas utama pendidik yakni menyusun perencanaan, melaksanakan pembelajaran sesuai rencana yang telah disusun, melaksanakan penilaian terhadap peserta didik serta mereview perencanaan setiap awal periode pembelajaran merupakan suatu hal yang penting, paling tidak untuk memberi saran agar kedua SMP tersebut mutunya lebih meningkat baik dari sisi proses maupun hasilnya.

Berkaitan dengan kinerja pendidik dan hasilnya, informasi awal berikut dapat digunakan pertimbangan dalam penelitian ini.

Tabel 1.1. Kinerja pendidik tahun 2011

NO	KINERJA GURU	PROSENTASE	
		SMPN 1	SMPN 2
1	Menggunakan kalender pendidikan yang telah ditetapkan dalam menyusun perencanaan pembelajaran	100	100
2	Menyusun silabus sesuai standar nasional pendidikan sebelum melaksanakan pembelajaran	90	100
3	Menyusun rencana pembelajaran sebelum melaksanakan pembelajaran	90	100
4	Menggunakan (membawa ke kelas) RPP yang telah disusun dalam pembelajaran	90	75
5	Menggunakan media dalam pembelajaran	80	75
6	Melakukan penilaian sesuai rencana kepada	100	100

	peserta didik		
7	Memperbaiki dokumen pembelajaran pada awal tahun pembelajaran berikutnya	90	100

Sumber: SMPN1 dan SMPN 2 Pandan, 2011.

Tabel 1.2. Prestasi Peserta Didik

NO	Nama kegiatan	SMP 1 Pandan				SMPN 2 Pandan				
		Juara	I	II	III	Σ	I	II	III	Σ
1	Olimpiade sain tingkat Kabupaten	2				2	6	2		8
2	Olimpiade sain tingkat Provinsi	2	1			3				
3	Olimpiade sain tingkat Nasional	1				1				
4	Lomba KIR tingkat Kabupaten	2				2			1	1
5	Lomba KIR tingkat Provinsi							1		1
6	Lomba KIR tingkat Nasional						1	1	1	3
7	Kejuaraan olah raga kabupaten	4	5	1		10	1	1	2	4
8	Kejuaraan olah raga provinsi						4	1	3	8
9	Kejuaraan olah raga Nasional									
10	Lomba seni Kabupaten	2				2	1	3		4
11	Lomba seni Provinsi	1	1			2	1			1
12	Lomba seni Nasional									
	Jumlah					22				30

Sumber: SMPN 1 dan SMPN 2 Pandan, 2011.

Mencermati tabel kinerja pendidik dan hasilnya pada kedua SMP tersebut di atas, menunjukkan bahwa kedua SMP tersebut para pendidiknya memiliki kinerja yang baik dan menghasilkan prestasi yang relatif sama baiknya. Hal ini yang mendorong peneliti tertarik untuk menindaklanjuti pengamatan lebih detail tentang faktor-faktor yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja pendidik. Di samping itu beberapa hasil kajian ilmiah/penelitian berikut menunjukkan gejala yang kurang konsisten (terjadinya *gap research*) juga membuat peneliti ingin mencermati lebih lanjut.

Table 1.3. Data *Gap Research*

No	Hasil Penelitian	Peneliti
1	Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja	Koesmono (2005), Mahesa (2010), Margiyanto (2012), Musafir(2007)
	Motivasi Kerja berpengaruh negative signifikan terhadap Kinerja	Setiyana (2012), Susilowati (2010), Usman (2011), Waliulu (2008)
2	Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja	Darwito (2008), Firdaus (2011), Indriyani (2012), Mahesa (2010), Nur Siah (2004),
	Kepuasan Kerja berpengaruh negative signifikan terhadap Kinerja	Hardaya (2009), Widayati (2012)
3	Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja	Indriyani (2012), Nih Luh (2009), Nurjanah (2012), Wibowo (2008)
	Budaya Organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja	Fajra (2011), Firdaus (2011), Hamdani (2012),

Sementara menurut Robbins (2007: 248) bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Berdasarkan hasil penelitian dari Nih Luh(2009), Indriyani(2012), Wibowo(2008), Nurjanah(2012) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan ketidak konsistenan hasil dapat dilihat dari hasil penelitian Fajar(2011), Hamdani(2012), Firdaus (2011) dimana budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Adanya *gap research* diatas maka peneliti perlu memasukkan variabel budaya organisasi dalam penelitian ini.

Menurut Robbins kepuasan kerja merupakan sikap secara umum yang lebih diwarnai oleh perasaan terhadap situasi dan lingkungan kerja serta merupakan pencerminan dari kepuasan seorang karyawan terhadap kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Menurut hasil penelitian Firdaus(2011),Nur Siah(2004),Indriyani(2012), Mahesa(2010), Darwito,(2008) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan ketidak konsistenan hasil dapat dilihat dari hasil penelitian Widayati(2012) dan Hardaya(2009) dengan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap kinerja. Adanya *gap research* penelitian tersebut maka penulis merasa perlu memasukkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dalam penelitian ini.

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan

kepentingan organisasi. Menurut hasil penelitian Koesmono (2005), Mahesa (2010), Margiyanto (2012), Musafir(2007) didapat hasil bahwa motivasi Kerja berpengaruh positive signifikan terhadap Kinerja dan ketidakkonsistenan hasil dapat dilihat dari hasil penelitian Setiyana (2012), Susilowati (2010), Usman (2011), Waliulu (2008) dengan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh negative terhadap kinerja. Adanya *gap research* penelitian tersebut maka penulis merasa perlu memasukkan variabel motivasi kerja sebagai variabel dalam penelitian ini.

Kinerja pendidik akan berdampak pada kualitas kelulusan yang menyangkut kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan dari proses pembelajaran. Hal ini berarti keberhasilan sekolah akan dipengaruhi oleh baik atau buruknya kinerja pendidik. Kinerja yang memenuhi standar yang telah ditentukan organisasi di samping akan menghasilkan produk yang unggul juga akan mendorong organisasi itu lebih kompetitif. Selain itu, organisasi juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang akan berdampak pada kelangsungan hidup organisasi. Anggota organisasi yang memiliki kinerja sesuai kriteria yang telah ditetapkan biasanya dimiliki oleh organisasi yang menerapkan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan semangat kerja yang tinggi dan kepemimpinan yang efektif serta lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang mengangkat topik “Analisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di SMPN 1 Pandan dan SMPN 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka yang menjadi pertanyaan pokok dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pendidik?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pendidik?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pendidik?
4. Apakah Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pendidik?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pendidik
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pendidik
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik
4. Mengetahui dan menganalisis apakah Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pendidik

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat member kontribusi bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain ;

1. Bagi pengembangan akademik.

Studi tentang budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja pegawai/karyawan terus mengalami perkembangan seiring kompleknya masalah yang dihadapi suatu organisasi. Implementasi teori pada tiap-tiap organisasi sering terjadi perbedaan-perbedaan meskipun dalam skala yang relatif kecil atau dalam batas toleransi. Penelitian ini telah menghimpun data-data hingga penafsirannya, sehingga secara empiris dapat digunakan bahan kajian atau referensi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi pengembangan manajerial

Penelitian ini merangkum beberapa teori yang mendukung pengujian hipotesis, hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan perencanaan strategi dalam memperbaiki budaya organisasi, meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja pendidik dalam rangka meningkatkan kinerja pendidik. Selain itu hasil penelitian ini dapat digunakan untuk membantu meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang berdampak pada prestasi peserta didik.

3. Bagi peneliti

Proses penelitian ini memberikan pengalaman-pengalaman ilmiah dan pengetahuan tentang cara mengungkap, mengolah dan menafsirkan informasi serta mengkomunikasikan hasil penelitian kepada pihak yang berkepentingan khususnya kepada para ahli.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pendidik

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas organisasi.

Mangkunegara (2001: 67) mengatakan bahwa "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan organisasi.

Kinerja anggota organisasi dapat dilihat hal-hal berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas (Simamora: 2001:423).

Sedangkan Hasibuan (2003:126) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam

menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).

Handoko (1992:785) menjelaskan bahwa: “penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Sementara itu Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Kinerja anggota organisasi dapat dirujuk dari prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengelolaan organisasi agar mencapai kinerja sumber daya manusianya yang tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan (Mas’ud,

2004). Berarti kinerja merupakan gabungan perilaku/perbuatan dan prestasi dari apa yang diharapkan dari masing-masing individu dalam organisasi.

Lampiran Permendiknas no 16 tahun 2007 mengatakan “Standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja pendidik. Pendidik juga dituntut untuk memenuhi standar proses dalam menjalankan tugasnya, Standar proses yang dimaksud adalah meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien (permendiknas no 41 tahun 2007).

Tugas utama pendidik melaksanakan pembelajaran secara professional yang meliputi menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah disusun, melaksanakan penilaian kepada peserta didik dan menindaklanjuti hasil penilaian serta melakukan pembimbingan terhadap peserta didik. Di samping itu ada tugas pengembangan diri yang meliputi membuat karya inovatif untuk memperlancar proses pembelajaran. Permenpan no 16 tahun 2009 merinci tugas utama pendidik sebagai berikut: a. menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; b. menyusun silabus pembelajaran; c. menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; d. melaksanakan kegiatan pembelajaran; e. menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; f. menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya; g. menganalisis hasil penilaian pembelajaran; h. melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan

evaluasi; i. menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional; j. membimbing guru pemula dalam program induksi; k. membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; l. melaksanakan pengembangan diri; m. melaksanakan publikasi ilmiah; dan n. membuat karya inovatif.

Penilaian yang menyangkut tugas utama pendidik ini telah disusun secara baku oleh kementerian pendidikan nasional baik dari sisi teknik, instrumen maupun prosedurnya (Dirjen PMPTK kemendikbud, 2010).

Beberapa pandangan para ahli dan kebijakan pemerintah yang terkait dengan pendidik di atas mendasari penulis untuk menafsirkan bahwa penilaian kinerja pendidik adalah menilai pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas utama pendidik oleh pihak yang berwewenang, yang meliputi: menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah disusun, melaksanakan penilaian kepada peserta didik dan menindaklanjuti hasil penilaian serta melakukan pembimbingan terhadap peserta didik.

2. Budaya Organisasi

Pada suatu organisasi yang memiliki banyak peraturan dan ketentuan yang harus diikuti para anggota organisasinya, manajemen menekankan produktivitas yang tinggi atau bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan, aktifitas kerja telah dirancang untuk individu, masing-masing unit memiliki garis wewenang yang jelas, anggota organisasi dihindari meminimalisir kontak formal dengan yang lain di luar bidang fungsional atau garis komando mereka, unsur pimpinan diharapkan mendokumentasikan setiap keputusan dan mampu menyediakan data secara detail

untuk mendukung rekomendasi, keputusan kreatif yang memunculkan perubahan bahkan resiko tidak dianjurkan manajemen, bila ada unit yang gagal akan dikritik dan diberi sanksi secara terbuka, ide-ide yang terlalu jauh dari status quo tak perlu dimunculkan.

Pada organisasi lainnya memiliki karakteristik sedikit aturan dan ketentuan yang harus diikuti para anggotanya, manajemen mendorong dan menghargai anggota untuk berinovasi dan mengambil resiko terkendali, ide bagus didorong untuk merealisasikan, kegagalan anggota diperlakukan sebagai pengalaman, supervise longgar sebab bawahan bekerja keras dan dipercaya, pekerjaan dirancang untuk tim dan masing-masing anggota tim didorong untuk berinteraksi, *reward* diberikan atas keberhasilan tim, anggota diberi banyak otonomi dalam memilih sarana untuk mencapai target. Manajemen meyakini bahwa prestasi yang tinggi akan dicapai apabila anggota organisasi diperlakukan dengan benar.

Membandingkan suasana kedua organisasi tersebut di atas secara intuitif dapat dikatakan bahwa keduanya memiliki kebiasaan atau tradisi yang berbeda meskipun dimungkinkan memiliki peluang yang relatif sama untuk mencapai keberhasilan organisasi. Pada kedua organisasi itu ada semacam norma yang menjadi kesepakatan untuk dianut dalam menjalankan pekerjaan.

Robbins (2008:256) menyatakan bahwa: “budaya organisasi itu merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya”. Lebih jauh dari hasil risetnya Robbins mengatakan bahwa sistem makna bersama itu merupakan kumpulan tujuh karakteristik kunci utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat budaya organisasi. Ketujuh karakteristik kunci itu meliputi:

- a. inovasi dan keberanian mengambil resiko,
- b. perhatian pada hal-hal yang rinci,
- c. berorientasi hasil,
- d. berorientasi orang,
- e. berorientasi tim,
- f. keagresifan dan
- g. stabilitas.

Menurut Robbins (2008:262), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya organisasi berperan sebagai penentu batas-batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan rasa identitas bagi anggota-anggotanya. Ketiga, budaya menginspirasi lahirnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Edgar dalam Luthans (2006:124).

Sementara itu Sutrisno (2010: 2) memberi batasan tentang budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota

suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Kreitner dalam Sudarmanto (2009:116) mendefinisikan budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari menjadi identitas organisasi. Budaya organisasi diposisikan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi merujuk pada bagaimana sebaiknya anggota organisasi berperilaku (Xenikou & Fernham, 1996). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Para anggota organisasi akan bertindak sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan organisasinya. Kepribadian anggota akan dibentuk oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Hasil temuan riset oleh Chatman Jennifer dan Bersade (1997) yang berhubungan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Abdul

Rashid et.al (2003) yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Lampiran permendiknas no 16 tahun 2007 tentang kualifikasi dan kompetensi pendidik menyebutkan bahwa pendidik harus memiliki kompetensi pedagogik, professional, kepribadian dan kompetensi social. Lebih khusus pada lampiran tersebut dikatakan seorang pendidik pada jenjang SMP/MTs harus memiliki kepribadian: Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender; Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam; Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat; Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi; Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

Perilaku-perilaku sebagaimana tertuang dalam permendiknas tersebut menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan dalam lingkungan organisasi sekolah terus diupayakan terwujud, sekurang-kurangnya upaya secara formal telah ada dalam bentuk regulasi, selanjutnya upaya secara informal di lapangan sangat diharapkan untuk dilaksanakan sekolah.

Menyimak berbagai teori dan kebijakan pemerintah dalam hal ini kemendikbud maka penulis menafsirkan bahwa konsep budaya organisasi yang dikembangkan para expert tersebut masih relevan dengan regulasi kemendikbud, oleh karena itu dari teori-teori dan regulasi ini dapat digunakan untuk rujukan dalam melihat budaya organisasi suatu organisasi sekolah.

3. Kepuasan Kerja

Robbins (2009: 40) memberi batasan tentang konsep kepuasan kerja, yakni “perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya”. Kepuasan kerja karyawan lebih melukiskan penekanan sikap karyawan dari pada perilakunya. Beberapa pihak percaya bahwa para karyawan yang merasa puas dalam kerjanya atau memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, meskipun terdapat temuan hasil penelitian yang meragukan hubungan antara kepuasan dan kinerja. Lebih dari itu kepuasan kerja juga diartikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja.

Church dalam Library binus (2011: 9) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang dimiliki karyawan. Sikap di sini sikap terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan faktor khusus dari pekerjaan itu yang meliputi supervisi atau pengawasan, gaji dan imbalan, kesempatan untuk

promosi, kondisi pekerjaan, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial dalam pekerjaan, kecepatan penyelesaian atas keluhan karyawan.

Beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni faktor diri individu karyawan dan faktor di luar karyawan misalnya; system penggajian, lingkungan kerja dan sebagainya. Hasibuan (2003) dalam Library Binus (2011: 16) mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain; Balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan dan sifat pemimpin dan kepemimpinannya.

De Vries (1978) dalam Nugraheny (2009: 36) merumuskan kepuasan kerja dalam lima dimensi antara lain: kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Definisi kepuasan kerja menurut beberapa ahli lainnya adalah sebagai berikut (Library Binus.ac.id, BAB II, 2011, 14) “1. Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009, 105) *“Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job and what you think about your job.”* – suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda. 2. Menurut George dan Jones (2005, 75). *“Job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs.”* – merupakan kumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka. 3. Menurut Kreitner dan Kinicki, (2008, 170) *“Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one’s job.”* – suatu

respon yang mempengaruhi atau emosional terhadap berbagai segi dari pekerjaan seseorang". Beberapa batasan ini menunjukkan kecenderungan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu respon emosi perasaan terhadap pernyataan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Robin (2006) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu:

a. Maintenance Factors

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor :

- 1) Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
- 2) Kondisi kerja (*Working Condition*)
- 3) Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- 4) Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
- 5) Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*)

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi

karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

b. Motivation Factors

Motivation factors Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor motivasi ini meliputi : 1).Prestasi (*Achievement*) 2).Pengakuan (*Recognition*) 3). Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) 4).Tanggung jawab (*Responsibility*) 5).Pengembangan Potensi individu (*Advancement*) 6).Kemungkinan berkembang (*The possibility of growth*).

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu: a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu, b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat semu/pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lainlainnya, c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) adalah “Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan”. Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-

masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai ada secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

Sedangkan menurut Robbins (2001) kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja.

Menurut Locke dalam Luthans (2006) bahwa definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka kepuasan kerja dapat diberi batasan yakni perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu: a. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja, b. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan, c. Kepuasan kerja menggambarkan perilaku.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi

tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

b. Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

c. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

d. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

e. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

4. Motivasi Kerja

Apa yang dimaksud dengan motivasi? Sebagai ilustrasi penulis sajikan dua hal yang agak berbeda dari aktifitas pendidik. Seorang pendidik A sering melakukan bermacam-macam upaya agar muridnya lebih mudah memahami materi pembelajaran yang diampunya sementara ada pendidik B tidak melakukan seperti yang dilakukan pendidik A bahkan pendidik B santai saja.

Berbagai analisa bisa kita ajukan untuk memprediksi aktifitas kedua pendidik tersebut. Untuk pendidik A; merasa ada kaitannya antara kerja kerasnya dengan karir, bangga bila muridnya sukses, bangga dirinya professional dll. Sementara untuk pendidik B; menganggap tidak mempengaruhi gaji saat ini, tidak mempengaruhi karir, biasa saja bila muridnya sukses atau gagal. Barangkali prediksi-prediksi tersebut yang mendorong kedua pendidik tersebut melakukan hal yang berbeda.

Beberapa ahli memberikan batasan tentang motivasi sebagai berikut (Library Binus.ac.id, BAB II: 7): “Kreitner dan Kinicki (2008, 210). Motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan. Colquitt, LePine, dan Wesson (2009, 178). Motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan. George and Jones (2005, 175). Motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan”.

Berkaitan dengan upaya individu untuk mencapai tujuan pribadinya, Vroom dalam Robbins (2009: 253) mengungkapkan teorinya yang dikenal dengan teori harapan. Teori harapan ini mengatakan para karyawan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, berupa berbagai *reward* (termasuk bonus, promosi). Berbagai penghargaan yang diberikan organisasi kepada para karyawan yang memiliki upaya tinggi untuk mewujudkan tujuan organisasi ini selaras dengan tujuan-tujuan pribadi individu. Teori harapan Vroom ini memfokuskan tiga hubungan, yakni: usaha-kinerja, kinerja-penghargaan dan penghargaan-tujuan pribadi.

Ratmawati (2004: 3.2) menyatakan bahwa “Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan”. Motivasi itu dapat berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik terjadi pada individu manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seseorang mendapat kepuasan dengan melakukan berbagai upaya untuk pekerjaan tersebut, misalnya hobi, kebanggaan dll. Sedangkan motivasi ekstrinsik seseorang akan muncul manakala unsur-unsur di luar pekerjaan yang terkait dengan pekerjaan tersebut menjadi penyebab utama individu melakukan berbagai upaya untuk pekerjaannya, misalnya gaji, promosi dll.

Maslow dalam Robbins (2009: 223) menyusun dugaan bahwa dalam diri setiap individu terdapat hirarki lima kebutuhan, yakni: 1. Kebutuhan fisiologis yang meliputi kebutuhan pangan, tempat tinggal dan sek. 2. Kebutuhan rasa aman yang meliputi rasa terlindungi dari bahaya fisik dan emosinya. 3. Kebutuhan

social yang meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan. 4. Kebutuhan akan penghargaan yang meliputi penghargaan internal (hormat diri, otonomi dan pencapaian) dan penghargaan eksternal (status, pengakuan dan perhatian). 5. Kebutuhan aktualisasi diri (dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya). Hipotesis Maslow ini banyak dirujuk para ahli berikutnya guna menjelaskan teori motivasi. Maslow juga menjelaskan bahwa lima kebutuhan itu bergerak dari kebutuhan dasar menuju ke kebutuhan yang tinggi tingkatannya yakni dari 1 ke 5, bila kebutuhan yang tingkatannya lebih rendah belum terpenuhi pada dasarnya kebutuhan level berikutnya tidak menjadi dominan dengan kata lain kebutuhan individu bergerak menaiki tingkat hirarki. Teori Maslow ini bila dipandang dari segi motivasi individu dapat dikatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang 100 % terpenuhi pada levelnya, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya relatif terpenuhi tidak lagi memotivasi individu. Salah satu manfaat dari teori kebutuhan ini bagi organisasi adalah bila organisasi ingin memotivasi para karyawannya maka terlebih dahulu harus mengetahui tingkat hirarki kebutuhan para karyawannya artinya pada level mana seseorang saat ini fokus untuk memenuhi kebutuhannya.

Teori kebutuhan manusia yang dinamakan ERG (existence/keberadaan, relatedness/hubungan dan growth/pertumbuhan) telah dikembangkan secara empiris oleh Alderfer dari hipotesisnya Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan individu tidak hirarkis akan tetapi fleksibel, artinya individu bisa saja mengusahakan kebutuhan pertumbuhan meskipun kebutuhan keberadaan dan hubungan belum terpenuhi. Namun demikian dikatakan juga bahwa jika

kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka individu akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah levelnya (Ratmawati: 2004; 3.11)

Atkinson dalam Ratmawati mencetuskan gagasannya yakni ada tiga macam dorongan dalam diri seseorang yang termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya, yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuatan dan kebutuhan berafiliasi. Seseorang memiliki dorongan yang kuat untuk sukses, maka individu tersebut memiliki hasrat yang sangat kuat untuk melakukan sesuatu lebih baik dari yang pernah ia lakukan sebelumnya. Kuatnya dorongan individu ini yang membedakan tingkatan usaha individu dengan individu lainnya untuk mencapai harapannya.

Berkaitan dengan motivasi seseorang McGregor dalam Robbins (2009; 225-226) mengemukakan teorinya yaitu teori X dan teori Y. Dalam teori ini ada empat asumsi manajer terhadap karyawan. Dalam teori X dikatakan bahwa pandangan manajer tentang sifat manusia didasarkan atas empat asumsi negatif yang dimiliki manajer, yakni: 1. Karyawan pada prinsipnya tidak menyukai pekerjaan dan berusaha menghindari pekerjaan. 2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan maka harus dipaksa, dikendalikan bahkan diberi ancaman dalam rangka mencapai tujuan organisasi. 3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal. 4. Beberapa karyawan memprioritaskan keamanan di atas semua faktor lain dan menunjukkan sedikit ambisi. Sedangkan teori Y menyebutkan bahwa ada empat asumsi positif yang dimiliki manajer terhadap karyawan, yaitu: 1. Karyawan menganggap kerja merupakan hal yang menyenangkan. 2. Karyawan akan berilah mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuannya. 3.

Karyawan belajar untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab. 4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang sebarikan ke seluruh tim.

Kemauan individu untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu mengisyaratkan bahwa terdapat tiga unsur penting penting yaitu; usaha, tujuan dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pemimpin membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan organisasi. Terdapat tiga pengelompokan/klasifikasi teori-teori motivasi (Hasibuan, 2001), yaitu: a. Teori Kepuasan Proses (*Process Theory*) yang memfokuskan pada apanya motivasi, b. Teori Motivasi Proses (*Motivation Theory*) yang memusatkan pada bagaimana motivasi, c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Herzberg terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua aktor” yang membicarakan dua golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu : a. Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (faktor *higine*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja, b. Faktor-faktor yang

memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Berangkat dari beberapa teori motivasi dan teori kebutuhan manusia serta ditunjang beberapa teori yang lainnya panulis menganggap bahwa pengukuran motivasi seseorang dapat dilihat dari sikap seseorang tersebut terhadap sesuatu. Seseorang melakukan sesuatu dipengaruhi oleh sikapnya terhadap sesuatu itu. Sikap merupakan pernyataan evaluative baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap obyek, individu atau peristiwa.

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan beberapa faktor yang dihubungkan dengan prediksi kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, sebagai berikut :

- a. Sudarmadi (2007), “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan”, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Darwito, (2008), dalam; “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” , penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif

terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- c. Rani mariam (2009), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” penelitian ini menunjukkan bahwa Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif
- d. Parwanto dan Wahyudin ,dalam “ Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka Surakarta.” , penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
- e. Widodo(2011), dalam “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pendidik”, penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.
- f. Koesmono, H. Teman. 2005, dalam Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor

Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.

- g. Dewi Hariyanti (2007) dalam “ Analisis Pengaruh Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”, penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- h. Penny Setyowati Nugraheni,(2009) “ Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja , Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan “, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Mandiri di

Kota Semarang dan terbukti bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri di Kota Semarang.

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan telaah pustaka yang dikembangkan di atas dan beberapa penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang mengarah kepada perumusan hipotesis:

1. Kerangka Teoritis antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi Menurut Robbins (2007:525-526) ada empat cara bagi anggota organisasi mempelajari budaya organisasi, yaitu: Pertama, melalui cerita mengenai kegigihan pendiri organisasi atau orang-orang yang dianggap sukses di organisasi tersebut. Kedua, melalui ritual deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Ketiga, melalui lambang dan benda. Keempat, melalui bahasa.

Menurut Edgar Schein dalam Fred Luthans (2006:124) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut

Dari beberapa kutipan di atas dimungkinkan bahwa bila suatu organisasi memiliki budaya yang baik maka kinerja anggota organisasinya juga baik artinya para anggota organisasi dapat menjalankan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Kerangka Teoritis antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja.

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor : 1). Gaji atau upah (*Wages or Salaries*) 2) Kondisi kerja (*Working Condition*) 3).Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and*

Administration) 4). Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*) 5). Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*)

Atas dasar kutipan di atas dan penelitian yang mendahului pada poin h. penulis menduga ada kemungkinan apabila para anggota organisasi memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak positif pada kinerjanya.

3. Kerangka Teoritis antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi sebagaimana didefinisikan oleh Robbins (2007) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dalam definisi ini ada tiga (3) elemen penting yaitu; usaha, tujuan dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pemimpin membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Hasibuan:2001), atas dasar sebagai berikut :

- a. Manusia adalah mahluk sosial. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi

pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator

- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarkhi, yakni imulai dari tingkat kebutuhan yang terendah *physiological, safety and security, affiliation or acceptance, esteem or status* dan terakhir *self actualization*

Selain teori kebutuhan Maslow, teori ini kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg terkenal dengan “Teori Motivasi Kerja Dua aktor” yang membicarakan (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

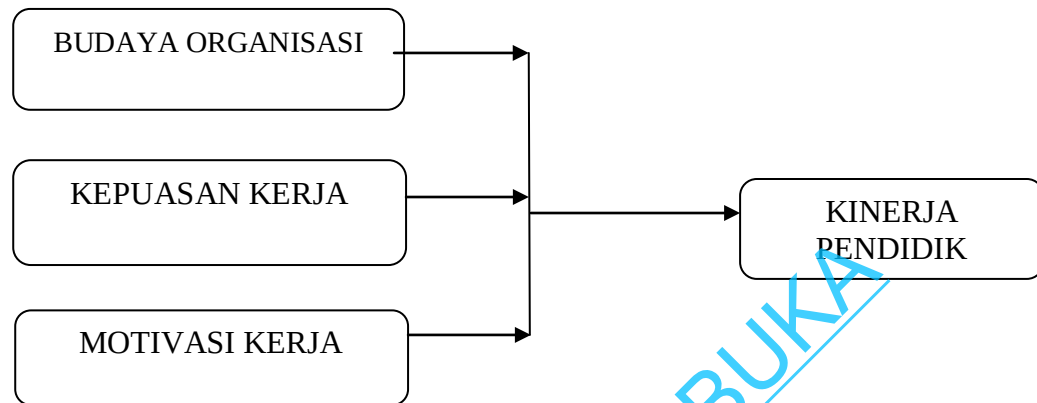
- a. Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (faktor higine), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja
- b. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri

Atas dasar beberapa pendapat para ahli di atas tentang motivasi seseorang, maka dimungkinkan apabila anggota organisasi memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada kinerjanya

4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pikir teoritis dalam penelitian ini mengemukakan sistematika kerangka konseptual tentang pengaruh budaya organisasi, kepasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Pendidik.

Berdasarkan telaah pustaka diatas maka dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam gambar berikut ini:



Bagan 2.1. Kerangka Pemikiran Teori

C. Definisi Operasional

Dari beberapa teori di atas penulis memilih dan merumuskan pengertian variabel-variabel penelitian yang selanjutnya akan digunakan pedoman dalam penelitian ini, khususnya dalam penyusunan kuisisioner untu pengambilan data.

Pengertian/definisi operasional variabel penelitian yang penulia rumuskan sebagai berikut:

1. Kinerja pendidik adalah hasil penilaian unjuk kerja pendidik oleh pejabat yang berwenang (kepala sekolah atau pengawas sekolah) tentang pelaksanaan tugas-tugas utama pendidik. Tugas utama pendidik dan sistem penilaiannya secara nasional telah dibakukan oleh dirjen PMPTK (Peningkatan Mutu

Pendidik dan Tenaga Kependidikan) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

2. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang merupakan kumpulan karakteristik kunci dan dianut oleh para anggota organisasi. Karakteristik kunci itu meliputi: bersikap inovatif dan berani beresiko, perhatian pada hal-hal yang rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim, bersikap agresif dan kompetitif serta stabilitas.
3. Kepuasan kerja adalah merupakan suatu sikap individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan rasa senang/puas terhadap ketenteramannya yang terpelihara oleh organisasi di mana individu bekerja.
4. Motivasi kerja adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi untuk memenuhi suatu kebutuhan individual yang meliputi kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pendidik.
2. H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pendidik.
3. H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pendidik.

4. H4: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pendidik

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

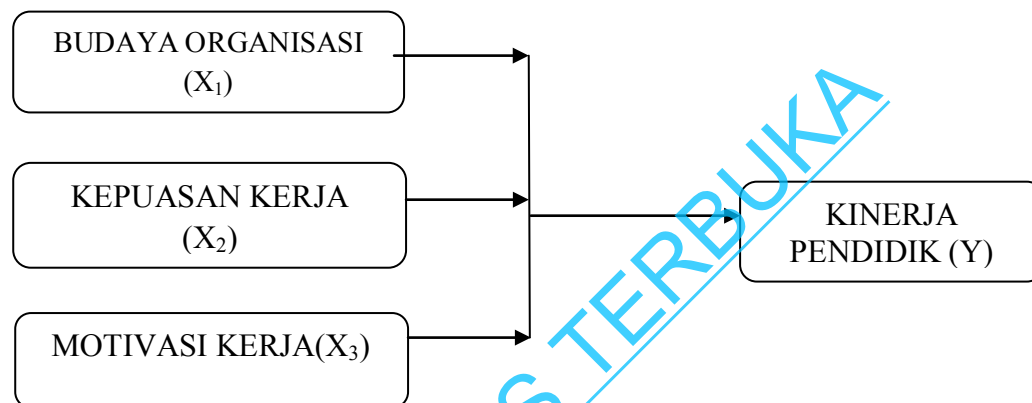
Desain penelitian merupakan cara atau pendekatan untuk menjelaskan langkah-langkah penelitian. Pengertian desain penelitian dikemukakan oleh Schuman dalam Nazir (1999: 99) yaitu: “Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam pengertian yang lebih sempit, desain penelitian hanya mengenai pengumpulan dan analisis data saja, sedang dalam pengertian luas, desain penelitian mencakup proses perencanaan dan pelaksanaan penelitian”.

Desain penelitian merupakan perencanaan penelitian, yaitu penjelasan secara rinci tentang keseluruhan rencana penelitian mulai dari perumusan masalah, tujuan, gambaran hubungan antar variabel, perumusan hipotesis sampai rancangan analisis data, yang dituangkan secara tertulis ke dalam bentuk usulan atau proposal penelitian.

Penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian asosiatif kuantitatif yang bertujuan mengetahui hubungan antara beberapa variabel serta memprediksi perubahan variabel yang disebabkan perubahan variabel lainnya karena hubungan kausal. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja dan bertindak sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pendidik. Untuk mengetahui hubungan yang bersifat sebab akibat (kausal) antara variabel independen dengan variabel dependen dilakukan analisis data yang berupa data kuantitatif. Analisis data ini menggunakan analisis regresi linier dari tiga variabel

independen terhadap satu variabel dependen. Hasil analisis data ini dapat digunakan untuk memprediksi ataupun pengaruh secara parsial maupun secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik.

Secara skematis desain penelitian ini dapat penulis gambarkan dengan bagan sebagai berikut:



Bagan 3.1. Desain Penelitian.

B. Populasi dan Sampel

1. Penentuan Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2008: 115) adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Umar mengatakan bahwa populasi merupakan kumpulan elemen yang mempunyai karakteristik tertentu yang sama dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Umar: 2003, 136).

Pada penelitian ini peneliti menetapkan pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli sebagai populasi dengan alasan, *pertama*:

karakteristik kedua sekolah ini relatif sama yakni sama-sama diproyeksikan menjadi sekolah unggulan di Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, *kedua*: standar kinerja para pendidiknya sama, *ketiga*: keduanya terbukti memiliki prestasi di tingkat lokal maupun nasional, *keempat*: kualifikasi pendidiknya sama yakni strata 1. Dengan kondisi pendidik di dua sekolah ini peneliti menganggap para pendidiknya memiliki karakteristik yang layak ditetapkan sebagai populasi. Adapun jumlah populasi yang ditetapkan adalah 25 pendidik dari SMP Negeri 2 Pandan Nauli dan 41 Pendidik dari SMP Negeri 1 Pandan sehingga seluruhnya berjumlah 66 pendidik.

2. Penentuan Sampel

Sugiyono (2008: 116) menyebutkan sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Dalam hal ini peneliti akan mempelajari bagian dari populasi (sampel) dan tidak mempelajari populasi secara keseluruhan, namun hasil penelitian ini akan diberlakukan untuk populasi. Oleh karena itu sampel yang digunakan haruslah dapat mewakili karakteristik dari populasinya (representatif).

Ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael untuk tingkat kesalahan 1%, 5% dan 10%, rumus itu sbb:

$$s = \frac{\sigma^2 NPQ}{d^2(N-1) + \sigma^2 PQ} \quad (\text{Sugiyono: 2008, 124})$$

S = ukuran sampel

P = Q = 0,5 dan d = 0,05

σ^2 dengan dk = 1, taraf kesalahan bisa 1%, 5% atau 10%.

N = ukuran populasi

Teori penentuan ukuran sampel dari Isaac dan Michael juga menyusun tabel penentuan sampel dari jumlah populasi tertentu (Sugiyono: 2008, 126). Mengacu dari tabel penentuan sampel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 10% dan $N = 66$, maka ukuran sampelnya 53 pendidik. Tingkat kesalahan 10% artinya bila jumlah populasi 100 dan hasil penelitian diberlakukan kepada populasi yang jumlahnya 100 tersebut, maka kemungkinan salah terjadi pada 10 anggota populasi.

Mengingat jumlah populasinya tidak banyak, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling*, artinya teknik pengambilan sampel yang memberi peluang/kesempatan sama kepada anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini dilakukan dengan cara mengundi anggota populasi, yaitu: 1. Menuliskan nama masing-masing pendidik pada kertas berukuran 3 cm x 3 cm kemudian digulung dan dimasukkan ke kaleng, 2. Dari kaleng tersebut diambil satu gulungan kertas, dibuka, dicatat namanya dan diberi kode 1 untuk pengambilan pertama, kemudian kertas digulung lagi dan dikembalikan ke kaleng, 3. Melakukan seperti langkah ke-2, namun bila nama yang terambil pernah dicatat maka pengambilan diulang hingga terambil kertas yang namanya belum pernah dicatat, 4. Pengambilan akan dihentikan bila telah tercatat anggota populasi sebanyak 53. Dari proses ini diperoleh 53 anggota populasi dan namanya telah diberi kode nomor 1 hingga 53 yang selanjutnya akan digunakan sebagai sampel penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Beberapa cara untuk memperoleh informasi atau data antara lain dengan menimbang dengan alat ukur timbangan, mengukur panjang dengan alat ukur mistar dan lain sebagainya. Penelitian ini juga berkaitan dengan pengumpulan data atau informasi yang sifatnya bukan data numerik kontinu seperti data hasil mengukur panjang akan tetapi data dari fenomena sosial yakni sikap seseorang. Untuk kepentingan pengumpulan informasi yang benar diperlukan suatu alat ukur/alat pengumpul data yang baik.

1. Rancangan Instrumen Penelitian

Instrumen itu merupakan alat yang digunakan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan penelitian memiliki arti pemeriksaan, penyelidikan, kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data secara sistematis dan obyektif. Dengan masing-masing pengertian kata tersebut di atas maka *instrumen penelitian* adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, atau mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menyajikan data-data secara sistematis serta obyektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis.

Alat yang dapat mendukung suatu penelitian disebut instrumen penelitian. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti (yupionline.blockspot.com: 2012). Oleh karena itu instrumennya disusun dan dikembangkan atas dasar definisi operasional masing-masing variabel penelitian. Rancangan instrumen masing-masing variabel pada penelitian ini terlihat pada table 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1. Rancangan Instrumen Penelitian

Nama variabel	Definisi operasional	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
Budaya organisasi	Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang merupakan kumpulan karakteristik kunci dan dianut oleh para anggota organisasi. Karakteristik kunci ini meliputi: bersikap inovatif dan berani beresiko, perhatian pada hal-hal yang rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, berorientasi pada tim, bersikap agresif dan kompetitif serta stabilitas	Inovatif dan berani mengambil resiko	Sekolah memperbaiki perencanaan setiap periode tahun pembelajaran Pendidik memperbaiki perencanaan pembelajaran setiap awal tahun pelajaran Pendidik memperbaiki media pembelajaran secara berkala Pendidik memperbaiki metode dan model pembelajaran secara berkala Sekolah mengapresiasi positif terhadap perilaku jujur	Likert 1 – 5
		Perhatian pada hal-hal rinci	Sekolah mengapresiasi positif terhadap perencanaan unit dan pendidik Pendidik memahami karakteristik peserta didik dalam pembelajaran	Likert 1 – 5

			Pendidik mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik pada awal pembelajaran Pendidik mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik Sekolah merumuskan bobot penilaian untuk penentuan nilai akhir semester	
		Berorientasi hasil	Sekolah lebih berorientasi pada hasil daripada teknik yang digunakan Hasil yang baik dicapai dengan proses yang baik Pendidik selalu berupaya agar peserta didik lebih mudah untuk mencapai kompetensi dalam pembelajaran	Likert 1 – 5
		Berorientasi orang	Sekolah memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang bekerja mencapai hasil optimal Pendidik	Likert 1 – 5

			memberi penghargaan kepada pe serta didik yang mengalami kemajuan belajar Pendidik memberi penguatan kepada pe serta didik yang belum mengalami kemajuan belajar	
		Berorientasi tim	Sekolah membentuk tim-tim ke rja da lam melaksanakan kegiatan ulangan, pembimbingan dan sosialisasi program. Pendidik menggunakan model-model pembelajaran kooperatif y ang mengisyaratkan adanya kerjasama. Sekolah membentuk tim dalam me ngatasi masalah in ternal organisasi	Likert 1 – 5
		Agresif dan kompetitif	Sekolah memperhatikan standar pelaksanaan tugas Pendidik	Likert 1 – 5

			mengikuti perkembangan informasi secara kontinu Pendidik bekerja tepat waktu Pendidik meningkatkan kompetensinya dalam melakukan pelayanan prima terhadap peserta didik maupun pemangku kepentingan pendidikan Pendidik bekerja mandiri secara professional (ahli dalam bidangnya dan handal dalam pelayanan)	
		Stabilitas	Pendidik berkomunikasi secara empatik dan santun baik secara lisan maupun tulisan Pendidik sangat menghargai perbedaan individual Pendidik menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil	Likert 1 – 5

			Pendidik menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif dan berwibawa Sekolah mempertahankan hal-hal yang dianggap baik dalam perencanaan periode berikutnya Sekolah memiliki kebiasaan bermusyawarah dalam rangka memutuskan sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah	
Kepuasan kerja	merupakan suatu sikap individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan rasa senang/puas terhadap ketenteramannya yang terpeliharakan oleh organisasi dimana individu bekerja.	Gaji/imbalan	Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga. Sekolah memberikan imbalan lebih baik dibanding sekolah lain. Ketepatan penerimaan gaji	Likert 1 – 5
		Kondisi kerja	Merasa senang terhadap lingkungan kerja. Merasa adanya bimbingan dari	Likert 1 – 5

			atasan pelaksanaan tugas. Merasa sistem di lingkungan kerja menuju ke arah yang baik. Merasa diperlakukan obyektif oleh pimpinan. Merasa adanya penghargaan kepada pendidik yang berprestasi.	
		Kebijakan dan administrasi sekolah	Pendidik memiliki kesempatan yang sama dalam pembinaan karir. Merasa senang memenuhi kelengkapan administrasi untuk kepentingan sekolah. Merasa mudah mengakses data pendidik, peserta didik dan akademik di tempat kerja. Merasa bahwa kebijakan sekolah memenuhi rasa keadilan	Likert 1 – 5
		Hubungan antar individu	Lingkungan kerja yang menyenangkan. Merasa saling	Likert 1 – 5

			membantu dengan rekan kerja Kebiasaan saling menyapa dan senyum. Interaksi yang cukup terbuka. Adanya ketulusan hubungan rekan sekerja.	
		Kualitas supervisi	adanya perencanaan supervisi kelas oleh pimpinan. Merasa mendapat bimbingan dari pimpinan/pendidik senior sebelum disupervisi. Merasa dinilai secara obyektif oleh supervisor. Merasa bahwa hasil supervisi digunakan pimpinan untuk pembinaan.	Likert 1 – 5
Motivasi kerja	Motivasi kerja adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan	Pemenuhan kebutuhan	Kebutuhan pangan, papan, sandang dan sek. Kebutuhan rasa aman dari gangguan fisik Kebutuhan rasa	Likert 1 – 5

	organisasi untuk memenuhi suatu kebutuhan individual yang meliputi kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri		aman dari gangguan psikis Kebutuhan sosial Kebutuhan penghargaan diri Kebutuhan aktualisasi diri/pengakuan sesuai kecakapannya.	
		Upaya i ndividu dalam meningkatkan kinerja	Menyusun atau memperbaiki bahan ajar (buku ajar, modul atau LKS) Mmembuat atau memperbaiki alat peraga untuk pembelajaran. Meningkatkan pengetahuan sesuai bidangnya. Meningkatkan pelayanan terhadap peserta didik. Meningkatkan disiplin Memperbaiki perencanaan sebelum anda melakukan pembelajaran di awal periode. Memperbaiki metode dan model	Likert 1 – 5

			pembelajaran dalam pembelajaran berikutnya. Mengupayakan penilaian terhadap peserta didik sesuai rencana. Berupaya melakukan tugas sesuai standar kerja yang telah ditetapkan sekolah. Berupaya membimbing peserta didik untuk mencapai prestasi maksimal. Merasa bangga bila upaya yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi siswa menjadi kenyataan	
Kinerja pendidik	Hasil penilaian unjuk kerja pendidik oleh pejabat yang berwenang (kepala sekolah atau pengawas sekolah) tentang pelaksanaan tugas-tugas utama pendidik. Tugas utama pendidik dan sistem penilaiannya	Perencanaan pembelajaran	Merumuskan tujuan pembelajaran Mengembangkan dan mengorganisir materi, media pembelajaran dan sumber belajar Merencanakan scenario kegiatan	Hasil penilaian unjuk kerja pendidik oleh kepala sekolah

	secara nasional telah diibakukan oleh Dirjen PMPTK (Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan		pembelajaran Merancang pengelolaan kelas Merencanakan prosedur, jenis dan alat penilaian Tampilan dokumen rencana pembelajaran media pembelajaran dan sumber belajar	
		Pelaksanaan pembelajaran	Mengelola ruang dan fasilitas pembelajaran Melaksanakan kegiatan pembelajaran Mengelola interaksi kelas Bersikap terbuka dan luwes serta membantu mengembangkan sikap positif siswa terhadap belajar Mendemonstrasikan kemampuan khusus dalam pembelajaran Melaksanakan evaluasi proses dan hasil pembelajaran Kesan umum kinerja pendidik	

Instrumen penelitian, khususnya pada variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja disusun atas dasar indikator-indikator dari masing-masing dimensi variabelnya. Instrumen yang telah selesai disusun/kuesioner diujicobakan terlebih dahulu sebelum digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi. Hal ini dilakukan dengan maksud agar diperoleh instrumen yang valid dan reliabel, sedangkan instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel diabaikan/tidak digunakan untuk mengambil data. Instrumen kinerja guru diambil dari instrumen yang telah ditetapkan oleh Kemendiknas yang secara nasional digunakan untuk menilai kinerja guru.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Mengingat pentingnya instrumen dalam penelitian, maka instrumen sebagai alat ukur harus dipersiapkan dengan baik artinya alat ukur ini sedapat mungkin mengukur terhadap apa yang akan diukur. Validitas dan reliabilitas merupakan kriteria instrumen yang baik (Umar: 2003, 101). Instrumen dikatakan valid apabila pernyataan atau pertanyaan yang tertera pada suatu kuesioner dapat mengukur tentang apa yang ingin diukur oleh peneliti.

Kuesioner untuk variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang telah selesai disusun diujicobakan terlebih dahulu sebelum digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner. Uji coba pada penelitian dilakukan di SMP Negeri Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah, kemudian hasil uji coba dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui keepatan kuesioner, validitas kuesioner mempunyai arti bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 76). Instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan.

Cara menguji validitas dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut (Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 79) : untuk menguji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Menurut Azwar (2007) bila koefisien positif dan > 0.3 maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid atau memiliki validitas konstruk yang baik.

Sebagian pendapat menggunakan teknik alpha dalam SPSS untuk melihat validitas eksternal maka nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan *table r*, (Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 79) Pada penelitian ini uji coba dilakukan terhadap kuesioner pada 30 orang sampel, dengan nilai *table r* = 0.361. Sehingga kriteria yang digunakan adalah: jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0.361 maka kuesioner dinyatakan valid, dan jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dari 0.361 maka kuesioner dinyatakan tidak valid.

Uji Reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 79). Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika

pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/ Pernyataan yang digunakan pada penelitian ini akan menggunakan *Internal Consistency Reliability* dengan menggunakan Cronbach's Alpha (koefisien Alfa Cronbach). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika:

- nilai Cronbach's Alpha > 0.8 , maka reliabilitasnya sangat baik/ sangat meyakinkan.
- $0.7 < \text{nilai Cronbach's Alpha} < 0.8$, maka reliabilitasnya baik
- nilai Cronbach's Alpha < 0.7 , maka reliabilitasnya kurang meyakinkan.

(Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 82)

Langkah- langkah pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner (Lufti, Muslich dan Syafrizal : 2011: 84):

- a. Data hasil uji coba ditabulasi dalam program excel dimana butir kuesioner sebagai kolom dan responden sebagai baris.
- b. Isikan data ke dalam SPSS kemudian klik *analyze*, pilih *scale* dan *reliability analysis*.
- c. Kemudian muncul *reliability analysis*, pindahkan data (var0001- var00300) ke dalam item dan klik statistik
- d. Muncul kotak *reliability analysis statistics* pilih *descriptives for (item, scale, dan scale if item deleted)* kemudian klik *continued* dan OK

- e. Untuk melihat validitas maka kolom yang dilihat adalah *Corrected Item-Total Correlation* dan dibandingkan dengan nilai r tabel. Untuk melihat reliabilitas maka kolom yang dilihat adalah *Cronbach's Alpha if item deleted*.
- f. Setelah kita mendapat kita mendapatkan hasil output SPSS maka yang kita uji adalah validitasnya dengan membandingkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* dengan nilai r tabel apabila ada item yang tidak valid maka harus kita buang. Setelah itu kita uji lagi dengan langkah yang sama dengan langkah diatas.
- g. Apabila semua item sudah valid maka baru kita uji reliabilitasnya dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha if item deleted*. Jika telah memenuhi syarat maka item kuesioner ini yang akan kita gunakan untuk penelitian.

Paparan hasil uji coba kuesioner, hasil uji validitas dan reliabilitas dari variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebagai berikut:

a. **Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Budaya Organisasi**

Kuesioner untuk variabel budaya organisasi sebanyak 29 item selanjutnya dilakukan uji coba dan selanjutnya data yang didapat di entry di program excel dan kemudian dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan *Software SPSS for window*. Pengujian validitas, dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha* untuk melihat validitas eksternal maka nilai *Corrected Item-Total Correlation* hasil output SPSS dibandingkan dengan r untuk jumlah sampel 30, maka nilai r tabel sebesar 0,361. Jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,361, maka butir dinyatakan valid. Hasil uji validitas kuesioner budaya organisasi didapatkan hasil nampak pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	98.7000	319.114	.173	.926
Q2	98.4000	301.972	.599	.920
Q3	98.7000	305.597	.519	.921
Q4	98.7000	293.872	.839	.917
Q5	98.6333	329.895	-.105	.930
Q7	98.6333	329.895	-.105	.930
Q6	98.7333	300.961	.666	.919
Q8	98.8333	292.833	.828	.916
Q9	98.4000	301.972	.599	.920
Q10	98.8333	292.833	.828	.916
Q11	98.7333	319.375	.166	.926
Q12	98.7333	294.547	.848	.917
Q13	98.6667	330.575	-.124	.930
Q14	98.6000	308.455	.513	.921
Q15	98.7000	306.769	.504	.921
Q16	98.7333	303.995	.582	.920
Q17	98.7333	303.995	.582	.920
Q18	98.7333	303.995	.582	.920
Q19	98.7333	303.995	.582	.920
Q20	98.7333	303.995	.582	.920
Q21	98.7333	303.995	.582	.920
Q22	98.3667	302.102	.601	.920
Q23	98.7667	299.702	.642	.919
Q24	98.4000	301.972	.599	.920
Q25	98.7667	299.702	.642	.919
Q26	98.7667	299.702	.642	.919
Q27	98.4000	301.972	.599	.920
Q28	98.4000	301.972	.599	.920
Q29	98.4000	301.972	.599	.920

Untuk melihat validitas maka kolom yang dilihat adalah *corrected item total correlation*. Kuesioner yang tidak valid nomor: 1, 5, 7, 11 dan 13 (5 kuesioner)

karena *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dari 0,361 berarti kuesioner harus dibuang . Kemudian diuji lagi didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3 Hasil Uji Relibilitas Kuesioner Budaya Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q2	80.9333	303.857	.684	.948
Q3	81.2333	313.978	.434	.951
Q4	81.2333	299.426	.825	.947
Q6	81.2667	306.892	.643	.949
Q8	81.3667	299.068	.797	.947
Q9	80.9333	303.857	.684	.948
Q10	81.3667	299.068	.797	.947
Q12	81.2667	299.513	.850	.947
Q14	81.1333	313.913	.504	.950
Q15	81.2333	312.530	.488	.951
Q16	81.2667	309.857	.562	.950
Q17	81.2667	309.857	.562	.950
Q18	81.2667	309.857	.562	.950
Q19	81.2667	309.857	.562	.950
Q20	81.2667	309.857	.562	.950
Q21	81.2667	309.857	.562	.950
Q22	80.9000	304.093	.684	.949
Q23	81.3000	302.493	.702	.948
Q24	80.9333	303.857	.684	.948
Q25	81.3000	302.493	.702	.948
Q26	81.3000	302.493	.702	.948
Q27	80.9333	303.857	.684	.948
Q28	80.9333	303.857	.684	.948
Q29	80.9333	303.857	.684	.948

Setelah dilakukan pengujian validitas kembali, terlihat semua kuesioner valid, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Dari hasil pengujian nilai *Cronbach Alpha* seluruhnya diatas 0.70. Berdasarkan data diatas maka seluruh butir kuesioner dinyatakan *reliable*. Untuk variabel Budaya Organisasi kuesioner yang

valid dan *reliable* sebanyak 24 item yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan data terhadap responden

b. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Kerja

Kuesioner untuk variabel Kepuasan Kerja sebanyak 20 item selanjutnya dilakukan uji coba untuk pengujian validitas dan reliabilitas item dengan *Software SPSS for window*, Untuk hasil uji validitas didapatkan hasil seperti terlihat pada tabel 3.4. sebagai berikut:

Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	65.4667	193.085	.486	.924
Q2	65.7333	193.237	.495	.924
Q3	65.8333	183.316	.774	.918
Q4	65.8333	186.489	.688	.920
Q5	65.9667	181.137	.817	.917
Q7	65.5000	191.017	.505	.924
Q6	65.9000	183.334	.801	.917
Q8	65.7667	184.944	.808	.917
Q9	65.8000	197.131	.393	.926
Q10	65.9000	194.783	.435	.925
Q11	65.9667	192.861	.505	.924
Q12	65.9333	192.961	.498	.924
Q13	65.8333	188.695	.676	.920
Q14	65.8333	188.695	.676	.920
Q15	65.8333	188.695	.676	.920
Q16	65.8333	188.695	.676	.920
Q17	65.4667	193.085	.486	.924
Q18	65.8333	191.523	.523	.923
Q19	65.4667	193.085	.486	.924
Q20	65.7333	193.237	.495	.924

Untuk melihat validitas maka dilihat kolom pada *corrected item total correlation*. Dari tabel 3.4 terlihat bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk semua kuesioner kepuasan kerja lebih besar dari 0,361 berarti semua kuesioner dinyatakan valid. Kemudian diuji lagi untuk menguji reliabilitasnya dan didapat hasil tampak pada table 3.5. sebagai berikut :

Tabel 3.5. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Kerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	65.4667	193.085	.486	.924
Q2	65.7333	193.237	.495	.924
Q3	65.8333	183.316	.774	.918
Q4	65.8333	186.489	.688	.920
Q5	65.9667	181.137	.817	.917
Q7	65.5000	191.017	.505	.924
Q6	65.9000	183.334	.801	.917
Q8	65.7667	184.944	.808	.917
Q9	65.8000	197.131	.393	.926
Q10	65.9000	194.783	.435	.925
Q11	65.9667	192.861	.505	.924
Q12	65.9333	192.961	.498	.924
Q13	65.8333	188.695	.676	.920
Q14	65.8333	188.695	.676	.920
Q15	65.8333	188.695	.676	.920
Q16	65.8333	188.695	.676	.920
Q17	65.4667	193.085	.486	.924
Q18	65.8333	191.523	.523	.923
Q19	65.4667	193.085	.486	.924
Q20	65.7333	193.237	.495	.924

Sumber hasil SPSS

Hasil pengujian pada tabel tersebut menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* masing-masing item lebih dari 0.70. Berdasarkan data di atas maka seluruh butir kuesioner kepuasan kerja yang berjumlah 20 item dinyatakan *reliable*.

c. **Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Motivasi Kerja**

Kuesioner untuk variabel motivasi kerja sebanyak 26 items selanjutnya dilakukan uji coba untuk pengujian validitas dan reliabilitas item dengan *Software SPSS for window*. Uji validitas didapatkan hasil yang terlihat pada tabel 3. 6 sebagai berikut:

Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas Kuesioner Motivasi Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	85.5667	243.426	.487	.902
VAR00002	85.8333	252.833	.261	.906
VAR00003	85.8667	241.568	.565	.900
VAR00004	85.8667	233.568	.794	.895
VAR00005	86.1667	233.937	.736	.896
VAR00006	86.0667	240.064	.597	.899
VAR00007	85.8000	240.510	.667	.898
VAR00008	85.7667	259.978	.063	.910
VAR00009	85.7333	245.582	.395	.904
VAR00010	86.1667	233.937	.736	.896
VAR00011	85.8000	256.097	.192	.907
VAR00012	85.8000	238.717	.723	.897
VAR00013	85.8333	244.971	.481	.902
VAR00014	85.6667	244.713	.598	.900
VAR00015	85.7667	242.599	.600	.900
VAR00016	85.8000	240.510	.667	.898
VAR00017	85.8000	240.510	.667	.898
VAR00018	85.8000	240.510	.667	.898
VAR00019	85.8333	261.385	.020	.912
VAR00020	85.8000	240.510	.667	.898
VAR00021	85.8000	240.510	.667	.898
VAR00022	85.4333	248.254	.403	.903
VAR00023	85.8333	244.971	.481	.902
VAR00024	85.4667	248.395	.396	.903
VAR00025	85.7333	263.375	-.020	.911
VAR00026	85.8333	244.971	.481	.902

Sumber : hasil SPSS

Untuk melihat validitas maka dilihat komposisi *corrected item total correlation*. Dari tabel 3.6 terlihat bahwa kuesioner yang tidak valid adalah nomor: 2, 8, 11, 19 dan 25 (5 kuesioner) karena nilai *corrected item total correlation* lebih kecil dari 0.361, berarti kelima nomor tersebut harus dibuang. Kemudian diuji lagi untuk menguji reliabilitasnya dan didapat hasil pada tabel 3.7. sebagai berikut:

Tabel 3.7. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Motivasi Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	68.3667	228.171	.557	.933
VAR00003	68.6667	232.644	.456	.934
VAR00004	68.6667	221.816	.773	.929
VAR00005	68.9667	222.447	.708	.930
VAR00006	68.8667	223.326	.571	.932
VAR00007	68.6000	227.903	.665	.931
VAR00009	68.5333	229.982	.466	.935
VAR00010	68.9667	222.447	.708	.930
VAR00012	68.6000	224.662	.770	.929
VAR00013	68.6333	228.723	.583	.932
VAR00014	68.4667	231.775	.604	.932
VAR00015	68.5667	229.909	.599	.932
VAR00016	68.6000	227.903	.665	.931
VAR00017	68.6000	227.903	.665	.931
VAR00018	68.6000	227.903	.665	.931
VAR00020	68.6000	227.903	.665	.931
VAR00021	68.6000	227.903	.665	.931
VAR00022	68.2333	231.426	.522	.933
VAR00023	68.6333	228.723	.583	.932
VAR00024	68.2667	231.444	.517	.933
VAR00026	68.6333	228.723	.583	.932

Sumber Hasil SPSS

Setelah dilakukan pengujian validitas kembali, terlihat semua kuesioner valid, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Dari hasil pengujian nilai *Cronbach*

Alpha ada 21 kuesioner pengujian nilai *Cronbach Alpha*-nya lebih dari 0.70. Berdasarkan data pada tabel 3.7. maka ada 21 butir kuesioner dinyatakan *reliable*. Untuk variabel motivasi kerja kuesioner yang valid dan *reliable* sebanyak 21 item yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan data terhadap responden

d. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Kinerja Pendidik

Instrumen/kuesioner variabel kinerja pendidik diambil dari instrumen yang telah ditetapkan oleh kemendiknas yang secara nasional digunakan untuk menilai kinerja guru. Oleh karena itu penulis beranggapan bahwa kuesioner tersebut telah standar, sehingga dalam penelitian ini peneliti tidak lagi melakukan uji validitas dan reliabilitas instrument kinerja pendidik.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan:

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yakni data yang dikumpulkan dari dokumen yang dimiliki sekolah tentang prestasi peserta didik yang telah diperoleh. Data ini dikumpulkan untuk mendukung fungsi data yang akan digunakan untuk menguji hipotesis.

2. Kuesioner

Metode kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data primer, yakni data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari obyeknya. Data primer ini setelah dikumpulkan kemudian dianalisa guna menjawab masalah penelitian atau menguji hipotesis penelitian. Data yang akan dikumpulkan peneliti dengan skala Likert khususnya data tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan

motivasi kerja merupakan data yang dikuantifikasi menjadi angka-angka, angka-angka ini merupakan data interval. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Data yang terkumpul dengan bantuan kuesioner skala Likert tergolong data interval (Sugiyono: 2008, 135) . Data hasil kinerja pendidik merupakan data interval, sebab data ini memiliki sifat memiliki jarak yang sama pada pengukuran, pada angka hasil penilaian kinerja dapat diperlakukan pengurangan dan penjumlahan. Penjelasan mengenai data interval sbb: Misalnya tentang nilai ujian 5 orang siswa, yakni siswa A, B, C, D dan E diukur dengan ukuran interval pada skala prestasi dengan ukuran 1, 2, 3, 4 dan 5, maka dapat dikatakan bahwa beda prestasi antara siswa C dan A adalah $3 - 1 = 2$. Beda prestasi antara siswa C dan E adalah $5 - 3 = 2$. Akan tetapi tidak bisa dikatakan bahwa prestasi siswa E adalah 5 kali prestasi siswa A ataupun prestasi siswa D adalah 2 kali lebih baik dari prestasi siswa B.

Dari data primer yang berupa data interval dalam penelitian ini dikumpulkan dengan prosedur sebagai berikut: 1. Kuesioner tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang telah tersusun sesuai indikator-indikator masing-masing dimensi variabelnya diujicobakan ke SMP Negeri 1 Tukka, data hasil uji coba diolah dengan bantuan *software* SPSS for window untuk menentukan validitas dan reliabilitasnya; 2. Kuesioner tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang valid dan reliabel dibagikan kepada 53 pendidik yang menjadi sampel penelitian untuk direspon sedangkan instrumen tentang kinerja pendidik diberikan kepada kepala sekolah untuk digunakan

menilai kinerja pendidik; 3. Data yang telah terkumpul diolah dengan bantuan software SPSS versi 18 untuk diolah dan dianalisa lebih lanjut.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah cara analisis dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagi siapa saja yang membacanya.

Pada penelitian ini analisis deskriptif meliputi analisis karakteristik responden dan distribusi pendapat responden terhadap variabel penelitian untuk setiap variabel penelitian dengan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana: F 1 – F5 = frekuensi responden yang menjawab 1-5. Untuk variabel kinerja pendidik skor minimum 1 dan maksimum 4.

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang dan 70.01 – 100.00 = tinggi

2. Pengujian Asumsi Klasik

Semua uji statistik dilakukan SPSS *for Window*. Dimana pada definisi operasional variabel jenis skala termasuk skala interval ataupun rasio maka statistik yang digunakan adalah statistik parametrik maka sebelumnya melakukan pengujian hipotesis harus dilihat persyaratan yang harus dipenuhi oleh sampel, sampel harus berdistribusi normal. Penelitian ini akan menggunakan regresi linear berganda dan korelasi berganda dalam menguji hipotesis. Khususnya penggunaan model regresi linear berganda, model ini akan layak digunakan apabila terpenuhi asumsi klasik yang meliputi: normalitas, heteroskedastisitas, dan multicolinearitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah data yang dipakai dalam penelitian ini terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Normalitas data dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik atau histogram dari residualnya. Data normal dan tidak normal dapat diuraikan sebagai berikut (Situmorang & Lufti, 2011);

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, menunjukkan pola terdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, tidak menunjukkan pola terdistribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Situmorang & Lufti (2011) mengatakan bahwa uji normalitas dengan grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi di antara beberapa pengamat dan menimbulkan ke ragu-raguan oleh karena itu untuk memastikan apakah data disepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji kolmogorov smirnov (1 sample KS) dengan melihat data residualnya apakah berdistribusi normal atau tidak. Pedoman pengambilan keputusan:

- Nilai Asymp.Sig(2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$.

Dengan kata lain variabel residual tidak berdistribusi normal.

- Nilai Asymp.Sig(2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$.

Dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal.

Data hasil pengamatan yang diperoleh dalam skala interval ataupun rasio maka uji statistik yang digunakan adalah statistik parametrik. Jika data terdistribusi tidak normal maka ada beberapa cara yang dapat dilakukan, caranya melalui :

- 1) Melakukan transformasi data, misalnya mengubah data menjadi bentuk logaritma (Log) atau natural (Ln).
- 2) Menambah jumlah data.
- 3) Menghilangkan data yang dianggap sebagai penyebab tidak normalnya data.
- 4) Menerima data apa adanya.

Situmorang dan Lufti (2012,p.107)

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian terjadi ketidaksamaan variance dari residual

satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang mempunyai varians yang sama (homoskedastisitas). Sedangkan varians yang tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas. (Situmorang dan Lufti, 2011).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Glejser, dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas melalui uji Glejser dilakukan sebagai berikut:

- Apabila koefisien parameter β dari persamaan regresi signifikan statistik, yang berarti data empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas.
- Apabila probabilitas nilai test tidak signifikan statistik, maka berarti data empiris yang diestimasi tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tindakan perbaikan apabila terjadi heteroskedastisitas:

- 1) Transformasi ke Logaritme akan memperkecil skala data observasi dan kemungkinan besar varian juga akan mengecil dan akan memenuhi homoskedastisitas terpenuhi.
- 2) Membagi persamaan regresi tersebut dengan variabel bebas yang mengandung heteroskedastisitas.
- 3) Menghilangkan variabel yang terkena heteroskedastisitas.
- 4) Penaksiran melalui pembobotan general Least Square dan juga pendekatan Penaksir Kemungkinan maksimum. (Situmorang dan Lufti, 2011: 119)

c. Uji Multikolinearitas

Menurut Situmorang dan Lufti (2012) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi.

Jadi Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau tidak. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (nilai korelasi tidak sama dengan nol). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan dengan cara :

1) Menganalisis Matrik Korelasi Antar Variabel Independen.

Matrik korelasi antar variabel independen menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen, jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

2) Menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai VIF dihitung dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{\text{tolerance}}$$

Kriteria :

Nilai tolerance < 0,1 atau VIF > 10 = terjadi multikolinearitas.

Nilai tolerance > 0,1 atau VIF < 10 = tidak terjadi multikolinearitas.

Tindakan perbaikan Multikolinearitas adalah tergantung pada masalah kolinearitas

Situmorang dan Lufti (2012. P.141) ,yaitu :

- 1) Informasi teritis/apriori
- 2) Mengkombinasikan data cross-section dan data time-series .

- 3) Mengeluarkan variabel dan bias spesifikasi. Jika mengeluarkan variabel dari model, mungkin kita melakukan bias spesifikasi. Hal itu timbul dari spesifikasi yang tidak benar dari model yang digunakan dalam analisis.
- 4) Transformasi variabel.
- 5) Penambahan data baru atau ukuran observasi.
- 6) Mengurangi regresi dalam bentuk fungsi *polinomial*.
- 7) Metode lain untuk memperbaiki multikolinieritas adalah *factor analysis* dan *principal components* atau *ridge regression*.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan variabel bebas. Situmorang (2011) mendefinisikan analisis regresi sebagai kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut sebagai variabel yang diterangkan (*the explained variabel*) dengan satu atau dua variabel yang menerangkan (*the explanatory*).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh antara variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan menggunakan program SPSS for Windows.

Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan pengujian secara simultan, pengujian secara parsial, dan serta analisis koefisien determinasi (R^2) (Ghozali, 2005). Pengujian hipotesis tersebut sebagai berikut:

a. Uji t

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan model regresi linier berganda (*multiple linier regression method*), yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja pendidik pada pengamatan ke-i

α = Intercept

e = Error term/Variable residual

$\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi

X1 = Budaya Organisasi,

X2 = Kepuasan Kerja

X3 = Motivasi Kerja

Pengujian secara parsial menggunakan uji t (pengujian signifikansi secara parsial). Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, diduga variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 > 0$, diduga variabel independen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Menetapkan kriteria pengujian yaitu:

Tolak H_0 jika angka signifikansi lebih besar dari $\alpha = 5\%$

Terima H_0 jika angka signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 5\%$

Pengujian hipotesis dengan uji t dilakukan untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 3

b. Uji F

Pengujian secara simultan menggunakan uji F (pengujian signifikansi secara simultan). Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, diduga variabel independen secara bersama-sama/simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

H_1 : Paling sedikit ada satu $\beta_i \neq 0$, $i = 1, 2$, dan 3 diduga variabel independen secara bersama-sama/simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Menetapkan kriteria pengujian yaitu:

Tolak H_0 jika angka signifikansi lebih besar dari $\alpha = 5\%$ (0.05)

Terima H_0 jika angka signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ (0.05)

Uji F pada penelitian ini digunakan untuk pengujian hipotesis 4. Variabel independen (budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

c. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar presentasi variasi variabel bebas pada model dapat diterangkan oleh variabel terikat (Situmorang, & Lufti, 2012).

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk menguji *Goodness of Fit* dari model regresi. Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah

variabel independen yang digunakan dalam sebuah model regresi suatu penelitian dominan mempengaruhi variabel dependen. Nilai hasil dari uji koefisien determinasi ini dilihat dari besarnya nilai *adjusted R²*, semakin besar nilai *adjusted R²* maka, akan semakin baik model regresi yang digunakan dalam sebuah model penelitian.

Koefisien *adjusted R²* dinyatakan dalam persentase yang nilainya berkisar antara $0 < \text{adjusted } R^2 < 1$. Nilai *adjusted R²* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.

Kelemahan mendasar dalam penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen. Semakin banyak variabel independen ditambahkan ke dalam model maka R^2 akan meningkat walaupun variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap model. Untuk mengurangi keraguan itu maka digunakan *adjusted R square* untuk mengevaluasi model (Situmorang dan Lufti, 2012:154). Jika variabel independen lebih dari dua variabel maka yang dipakai adalah *adjusted R square* (Situmorang dan Lufti, 2012:154).

Dalam penelitian ini jumlah variabel independen ada tiga variabel berdasarkan pendapat di atas maka untuk mengevaluasi model digunakan *adjusted R square*.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

Penjelasan tentang gambaran umum lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk mendukung beberapa informasi yang peneliti himpun dan mendukung penetapan obyek sebagai populasi. SMPN 1 Pandan dan SMPN 2 Pandan Nauli merupakan SMPN yang relatif berprestasi bila dibanding dengan SMP di wilayah pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, hal ini ditunjukkan adanya peraihan medali di berbagai peristiwa lomba bidang olahraga, seni, karya ilmiah remaja dan olimpiade sains baik di tingkat kabupaten, provinsi maupun nasional. Di samping itu kedua SMPN ini diproyeksikan menjadi sekolah unggul di wilayah pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah. Sebagai sekolah yang diproyeksikan menjadi sekolah unggul kedua sekolah ini berpacu melengkapi sarana teknologi informasi.

Pendidik di SMPN 1 Pandan berjumlah 41 orang PNS, 20 orang di antaranya golongan IV/a, 5 orang golongan III/d sedangkan pendidik di SMPN 2 Pandan Nauli berjumlah 25 orang PNS, sebagian besar pendidik telah mendapatkan tujangan profesi. Para pendidik di dua sekolah ini membimbing, melatih dan memberikan pembelajaran kepada para peserta didik yang telah diseleksi sehingga peserta didik telah memenuhi standar yang telah ditetapkan sekolah.

SMPN 1 Pandan dan SMPN 2 Pandan nauli terletak di kecamatan Pandan dan berjarak kurang lebih 100 meter. Dengan jarak yang dekat ini kedua SMPN tersebut lebih mudah berinteraksi baik antar pendidik maupun peserta didiknya.

B. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden.

1. Umur Responden

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja karyawan menurun dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa usia karyawan semakin bertambah dan (3) pensiun (Robbins, 2001:42).

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda, berdasarkan umur responden, sebagaimana nampak dalam tabel 4.1. sebagai berikut:

Tabel 4.1. Data Umur Responden

Umur (tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
25 – 40 tahun	26 orang	49.1 %
40 – 50 tahun	22 orang	41.5 %
>50 tahun	5 orang	9.4%
Total/Jumlah	53 orang	100 %

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa untuk umur responden dapat diuraikan sebagai berikut; umur antara 25 – 40 tahun yaitu sebanyak 26 orang atau 49,1%, diikuti dengan usia responden 40 – 50 tahun sebanyak 22 orang atau 41,5 %,dan usia responden >50 tahun sebanyak 5 orang atau 9,4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan/guru pada sebagian besar masih berusia muda dan pada umur yang sangat produktif.

2. Jenis Kelamin Responden

Menurut Robbins (2001) menyatakan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga.

Jenis kelamin secara umum dapat menunjukkan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut ini:

Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	16 orang	30.2 %
Perempuan	37 orang	69.8 %
Total	53 orang	100%

Berdasarkan data yang nampak pada tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah perempuan, yaitu sebanyak 37 orang (69,8 %) dibanding laki-laki yang hanya 16 Orang (30,2 %). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan sebagai proporsi yang lebih besar dibanding laki-laki yang bekerja sebagai pendidik.

3. Pendidikan Terakhir responden

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001).

Analisis mengenai pendidikan penting untuk dianalisis karena setiap jenis pekerjaan membebaskan tuntutan berbeda terhadap seseorang dan bahwa setiap orang harus memiliki kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Dimana kemampuan yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang memadai pada pekerjaan tertentu bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta untuk pekerjaan tersebut. Data responden berdasarkan pendidikan nampak pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
D-3	0 orang	0 %
S-1	53 orang	100 %
Total	53 orang	100%

Data yang disajikan dalam Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah berpendidikan S1 (100 %). Hal ini disebabkan karena adanya peraturan yang mensyaratkan pendidikan minimal karyawan adalah S1. Selain itu, berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.3 dapat pula disimpulkan bahwa dengan terpenuhinya syarat pendidikan formal minimal maka pendidik di tempat penelitian sebagian besar telah melampaui persyaratan kemampuan minimal untuk dapat melaksanakan pekerjaan sebagai pendidik.

4. Lama Bekerja/Masa Kerja Responden

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001: 45)

Menurut Robbins (2006), lama / masa kerja seseorang pada suatu perusahaan menunjukkan senioritas seorang karyawan, di mana senioritas tersebut berkaitan erat dengan produktivitas seorang karyawan dan tingkat *turn over*. Adapun hasil analisisnya nampak pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4. Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	18 orang	33,96 %
5– 10 tahun	10 orang	18,87 %
10- 15 tahun	9 orang	16,98 %
>15 tahun	16 orang	30,19 %
Total	53 orang	100 %

Berdasarkan data di Tabel 4.4 terlihat bahwa sebagian besar responden telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak 66,04% hal ini menunjukkan relatif kecilnya *turnover* pendidik pada sekolah yang bersangkutan.

5. Distribusi Jawaban Responden

a. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F5 = frekuensi responden yang menjawab 5

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang

70.01 – 100.00 = tinggi

Hasil analisis distribusi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi tampak pada table 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

No Item	JAWABAN										INDEKS
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	4	7.55	17	32.1	30	56.6	2	3.77	71.33
2	0	0	6	11.3	26	49.1	19	35.8	2	3.77	66.39
3	0	0	8	15.1	27	50.9	16	30.2	2	3.77	64.51
4	1	1.89	8	15.1	25	47.2	17	32.1	2	3.77	64.188
5	1	1.89	8	15.1	20	37.7	21	39.6	3	5.66	66.378
6	0	0	8	15.1	23	43.4	19	35.8	3	5.66	66.38
7	0	0	8	15.1	24	45.3	19	35.8	2	3.77	65.63
8	0	0	5	9.43	27	50.9	16	30.2	5	9.43	67.902
9	0	0	3	5.66	14	26.4	30	56.6	6	11.3	74.684
10	0	0	8	15.1	29	54.7	14	26.4	2	3.77	63.75
11	0	0	5	11.3	31	58.5	14	26.4	2	3.77	64.51
12	0	0	6	11.3	23	43.4	21	39.6	3	5.66	67.9
13	0	0	6	9.43	27	50.9	19	35.8	2	3.77	66.722
14	0	0	5	15.1	24	45.3	20	37.7	1	1.89	65.27
15	0	0	8	9.43	20	37.7	26	49.1	2	3.77	69.442
16	0	0	5	17	20	37.7	21	39.6	3	5.66	66.76
17	0	0	9	22.6	32	60.4	6	11.3	3	5.66	59.98
18	0	0	12	26.4	13	24.5	23	43.4	3	5.66	65.64
19	0	0	14	22.6	11	20.8	27	50.9	3	5.66	67.9
20	0	0	12	22.6	15	28.3	30	56.6	4	7.55	78.85
21	0	0	4	7.55	14	26.4	26	49.1	6	11.3	69.44
22	0	0	7	13.2	42	79.2	3	5.66	0	0	57.328
23	0	0	8	15.1	41	77.4	4	7.55	0	0	58.52
24	0	0	17	32.1	32	60.4	4	7.55	0	0	55.12
Rata-rata										66.0218	

Sumber: Hasil Penelitian(data diolah)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas terlihat jelas distribusi pendapat responden terhadap masing-masing item kuesioner variabel budaya organisasi. Untuk variabel ini terdiri dari 24 kuesioner. Arti tanggapan responden 1: sangat tidak setuju 2. Tidak setuju, 3. Cukup setuju, 4. Setuju, dan 5. Sangat setuju. Pada table

diatas terlihat bahwa tidak ada responden yang memberikan tanggapan sangat tidak setuju(1) .

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai indeks 66.0218 dimana nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori sedang. Berdasarkan informasi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah dalam kategori sedang.

b. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana: F1 – F5 = frekuensi responden yang menjawab 1-5

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang

70.01 – 100.00 = tinggi

Hasil analisis distribusi jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja tampak pada table 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No Item	JAWABAN										Indeks
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	0	0	23	43.4	13	24.53	17	32.08	77.74
2	0	0	0	0	25	47.17	13	24.53	15	28.3	76.23
3	0	0	0	0	10	18.87	24	45.28	19	35.85	83.4
4	0	0	2	3.77	7	13.21	25	47.17	19	35.85	83.02
5	0	0	2	3.77	3	5.66	30	56.6	18	33.96	84.15
6	0	0	2	3.77	12	22.64	18	33.96	21	39.62	81.88
7	0	0	0	0	6	11.32	11	20.75	36	67.92	91.31
8	0	0	0	0	18	33.96	14	26.42	21	39.62	81.13
9	0	0	0	0	19	35.85	12	22.64	22	41.51	81.13
10	0	0	0	0	4	7.547	19	35.85	30	56.6	89.81
11	0	0	0	0	4	7.547	19	35.85	30	56.6	89.81
12	0	0	0	0	28	52.83	6	11.32	19	35.85	76.6
13	0	0	0	0	28	52.83	8	15.09	17	32.08	75.85
14	0	0	0	0	2	3.774	34	64.15	17	32.08	85.66
15	0	0	0	0	3	5.66	32	60.38	18	33.96	85.66
16	0	0	0	0	4	7.547	38	71.7	11	20.75	82.64
17	0	0	0	0	6	11.32	33	62.26	14	26.42	83.02
18	0	0	0	0	4	7.547	37	69.81	12	22.64	83.02
19	0	0	1	1.89	20	37.74	11	20.75	21	39.62	79.62
20	0	0	1	1.89	18	33.96	13	24.53	21	39.62	80.37
Rata-rata										82.6	

Sumber: Hasil Penelitian(data diolah)

Berdasarkan table 4.6 diatas terlihat jelas distribusi pendapat responden terhadap masing-masing item kuesioner variabel kepuasan kerja. Untuk variabel ini terdiri dari 20 kuesioner. Arti tanggapan responden 1: sangat tidak setuju 2. Tidak setuju, 3. Cukup setuju, 4. Setuju, dan 5. Sangat setuju. Pada table diatas terlihat bahwa tidak ada responden yang memberikan tanggapan sangat tidak setuju (1).

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata indeks 82.6 dimana nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Jadi disimpulkan bahwa kepuasan kerja di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah dalam kategori tinggi.

c. Distribusi Jawaban Responden Terhadap variabel Motivasi Kerja

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus dari Augusty Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana: F1 – F5= frekuensi responden yang menjawab 1-5

Atas dasar perhitungan tersebut, dengan menggunakan kriteria *three box method*, interpretasi angka indeks dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu:

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang

70.01 – 100.00 = tinggi

Hasil analisis distribusi jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja tampak pada table 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

	SKOR										
	1		2		3		4		5		Indeks
No Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	1	1.9	14	26.4	23	43.4	15	28.3	79.6268
2	0	0	0	0	11	20.8	27	50.9	15	28.3	81.502
3	0	0	0	0	15	28.3	26	49.1	12	22.64	78.868
4	0	0	0	0	25	47.2	21	39.6	7	13.21	73.208
5	0	0	0	0	10	18.9	25	47.2	18	33.96	83.018
6	0	0	0	0	15	28.3	17	32.1	21	39.62	82.264
7	0	0	0	0	23	43.4	7	13.2	23	43.4	80.008
8	0	0	2	3.8	18	34	7	13.2	26	49.06	81.5136
9	0	0	2	3.8	11	20.8	16	30.2	24	45.28	83.3916
10	0	0	0	0	35	66	6	11.3	12	22.64	71.32
11	0	0	0	0	34	64.2	6	11.3	13	24.53	72.076
12	0	0	2	3.8	7	13.2	22	60.4	12	22.64	80.3796
13	0	0	2	3.8	13	24.5	25	47.2	13	24.53	78.4936
14	0	0	3	5.7	9	17	35	66	6	11.32	76.604
15	0	0	3	5.7	14	26.4	30	56.6	6	11.32	74.716
16	0	0	0	0	22	41.5	25	47.2	6	11.32	73.962
17	0	0	0	0	31	58.5	16	30.2	6	11.32	70.566
18	0	0	0	0	24	45.3	25	47.2	4	7.547	72.451
19	0	0	0	0	25	47.2	19	35.9	9	16.98	73.962
20	0	0	0	0	29	54.7	15	28.3	9	16.98	72.452
21	0	0	0	0	33	62.3	7	13.2	13	24.53	72.454
								Rata-rata			76.8017

Sumber hasil penelitian (diolah)

Berdasarkan table 4.7 diatas terlihat jelas distribusi pendapat responden terhadap masing-masing item kuesioner variabel motivasi kerja. Untuk variabel ini terdiri dari 21 kuesioner. Arti tanggapan responden untuk pertanyaan yang mendukung 1: tidak pernah 2. pernah, 3. Kadang-kadang, 4. Sering, dan 5. Selalu. Arti tanggapan responden untuk pertanyaan yang tidak mendukung 1: selalu 2. Sering, 3. Kadang-kadang, 4. pernah, dan 5. Tidak pernah.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata indeks 76.8017 dimana nilai indeks tersebut dalam kategori tinggi. Jadi disimpulkan bahwa motivasi kerja di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah dalam kategori tinggi

d. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pendidik

Hasil distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja pada table 4.8 berikut ini

Tabel 4.8. Distribusi Pendapat Responden Terhadap Variabel Kinerja Pendidik

No Item	JAWABAN								indeks
	1		2		3		4		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	2	3.77	7	13.21	44	83	94.81
2	0	0	2	3.77	7	13.21	44	83	94.81
3	0	0	4	7.55	27	50.94	22	41.5	83.49
4	0	0	5	9.43	23	43.4	25	47.2	84.44
5	0	0	6	11.3	25	47.17	22	41.5	82.55
6	0	0	6	11.3	30	56.6	17	32.1	80.19
7	0	0	19	35.9	13	24.53	21	39.6	75.94
8	0	0	8	15.1	31	58.49	14	26.4	77.83
9	0	0	4	7.55	33	62.26	16	30.2	80.66
10	0	0	5	9.43	31	58.49	17	32.1	80.66
11	0	0	1	1.89	28	52.83	24	45.3	85.85
12	0	0	3	5.66	26	49.06	24	45.3	84.91
13	1	1.89	3	5.66	28	52.83	21	39.6	82.54
14	1	1.89	9	17	24	45.28	19	35.9	78.77
15	0	0	11	20.8	18	33.96	24	45.3	81.13
16	0	0	8	15.1	21	39.62	24	45.3	82.54
17	2	3.77	5	9.43	27	50.94	19	35.9	79.72
18	0	0	1	1.89	31	58.49	21	39.6	84.43
19	0	0	2	3.77	31	58.49	20	37.7	83.49
20	0	0	1	1.89	21	39.62	31	58.5	89.15
21	0	0	2	3.77	29	54.72	22	41.5	84.44
22	0	0	9	17	11	20.75	33	62.3	86.31

No Item	JAWABAN								indeks
	1		2		3		4		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
23	0	0	3	5.66	25	47.17	25	47.2	85.38
24	0	0	2	3.77	30	56.6	21	39.6	83.96
25	0	0	3	5.66	29	54.72	21	39.6	83.49
26	0	0	2	3.77	32	60.38	19	35.9	83.02
27	0	0	3	5.66	17	32.08	33	62.3	89.15
28	2	3.77	3	5.66	20	37.74	28	52.8	84.91
29	2	3.77	7	13.2	21	39.62	23	43.4	80.66
30	0	0	10	18.9	21	39.62	22	41.5	80.66
31	0	0	5	9.43	25	47.17	23	43.4	83.49
32	0	0	1	1.89	40	75.47	12	22.6	80.19
33	0	0	13	24.5	20	37.74	20	37.7	78.31
34	0	0	13	24.5	27	50.94	13	24.5	75
35	0	0	26	49.1	12	22.64	15	28.3	69.81
36	0	0	5	9.43	34	64.15	14	26.4	79.25
37	0	0	5	9.43	33	62.26	15	28.3	79.71
38	0	0	7	13.2	23	43.4	23	43.4	82.56
39	0	0	3	5.66	34	64.15	16	30.2	81.13
40	0	0	11	20.8	13	24.53	29	54.7	83.49
41	0	0	6	11.3	22	41.51	25	47.2	83.96
42	0	0	3	5.66	34	64.15	16	30.2	81.13
43	0	0	2	3.77	28	52.83	23	43.4	84.91
44	0	0	1	1.89	26	49.06	26	49.1	86.8
						Rata-rata			82.72

Sumber: hasil penelitian (diolah).

Berdasarkan table 4.8 diatas terlihat jelas distribusi pendapat responden terhadap masing-masing item kuesioner variabel kinerja pendidik. Untuk variabel ini terdiri dari 44 kuesioner.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja pendidik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata indeks 82.72 dimana nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Jadi disimpulkan bahwa kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah dalam kategori tinggi .

C. Hasil Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi hubungan antara variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (variabel independen) dengan tujuan untuk mengestimasi atau menaksir rata-rata populasi atau nilai rata – rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 1995). Dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda, yakni kinerja pendidik sebagai variabel dependen sedangkan variabel independennya adalah budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik apabila memenuhi kriteria BLUE (Best linier unbiased estimator). Untuk mendapatkan kondisi BLUE tersebut harus dipenuhi adanya kelayakan uji asumsi klasik. Pada penelitian ini uji asumsi klasik yang harus dilakukan yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas data sampel.

1. Uji Normalitas

Pada prinsipnya normalitas data dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik atau histogram dari residualnya. Data normal dan tidak normal dapat diuraikan sebagai berikut(Situmorang & Lufti , 2011).

Menurut Situmorang & Lufti (2011) uji normalitas dengan grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi di antara beberapa pengamat dan menimbulkan keragu-raguan oleh karena itu untuk memastikan apakah data di sepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji kolmogorov smirnov (1 sample KS) dengan melihat data residualnya apakah berdistribusi normal atau tidak. Pedoman pengambilan keputusan:

- Nilai Asymp.Sig(2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05. Dengan kata lain variabel residual tidak berdistribusi normal.
- Nilai Asymp.Sig (2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas lebih besar dari 0.05. Dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal .

Hasil Uji Kolmogorov dapat dilihat pada tabel 4.9. di bawah ini :

Tabel 4.9. Hasil Uji Kolmogorov Smirnov

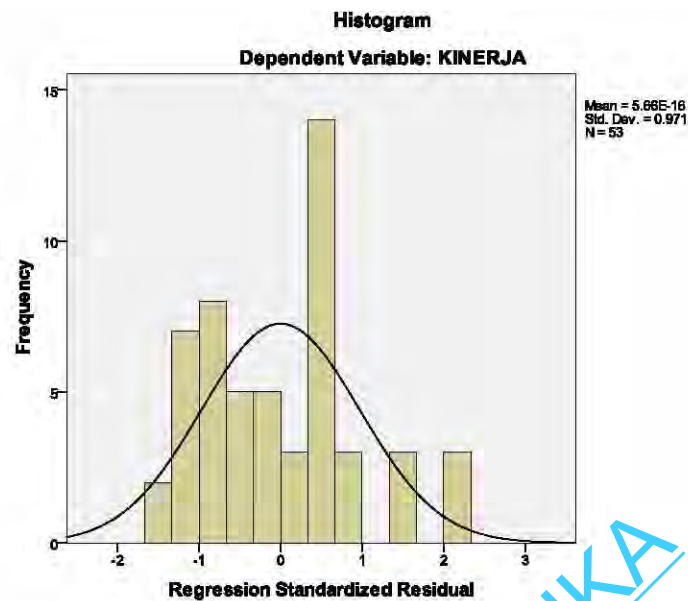
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.06680586
Most Extreme Differences	Absolute	.119
	Positive	.119
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		.864
Asymp. Sig. (2-tailed)		.444

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil Uji Kolmogorov Sminov pada tabel 4.9 di atas, besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0.864 dan signifikansinya pada 0.444 (lebih besar dari 0.05). hal ini berarti data residual model regresi terdistribusi secara normal. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

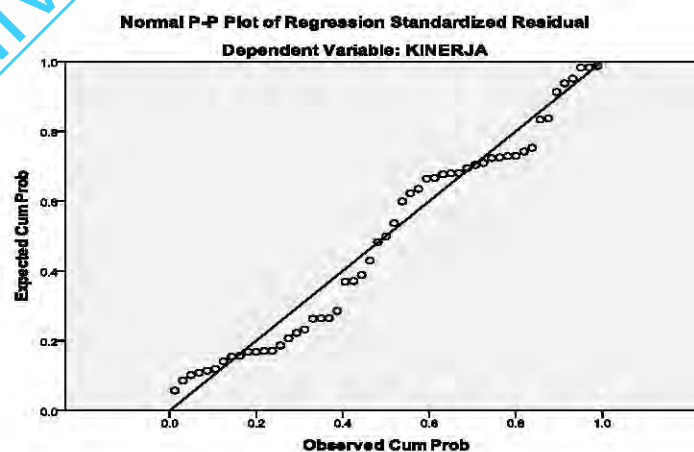
Selain hasil pengujian dengan metode statistic (Uji Kolmogorov Smirnov) juga didukung hasil pengujian dengan metode grafik Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram model regresi dan grafik Normal *Probability Plot* Model. Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram terlihat pada gambar 4.1 berikut ini:



Sumber : Data Primer yang diolah
Gambar 4.1 Grafik Histogram Model Regresi

Dari grafik Histogram (Gambar 4.1) dapat terlihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri.

Sedangkan berdasarkan grafik *Normal Probability Plot*-nya terlihat pada gambar 4.2. berikut ini:



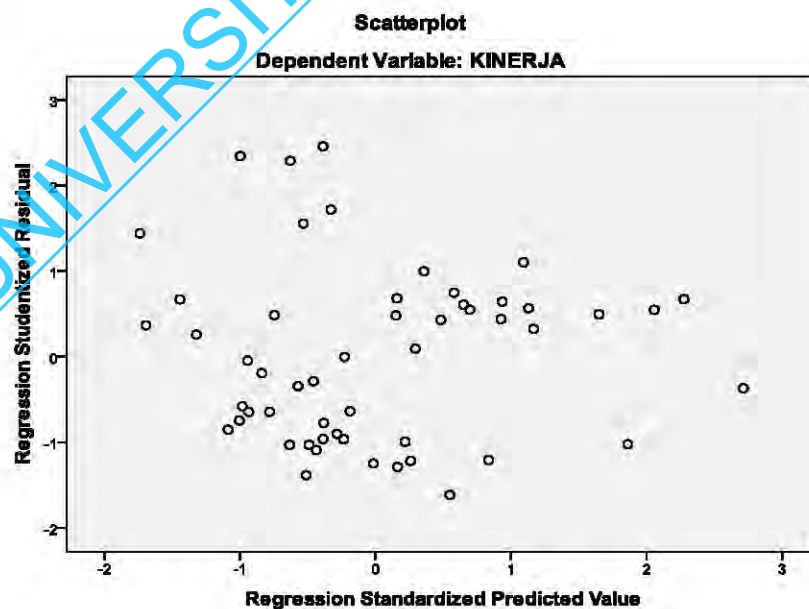
Sumber : Data Primer yang diolah
Gambar 4.2 Grafik *Normal Probability Plot* Model Regresi

Berdasarkan grafik *Normal Probability Plot* pada gambar 4. 2 diatas dapat terlihat bahwa titik-titik sebaran mendekati garis normal, sehingga hal ini menunjukkan bahwa residual pada model regresi terdistribusi secara normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang mempunyai varians yang sama (homoskedastisitas) . Sedangkan varians yang tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas . (Situmorang dan Lufti ,2011).

Model regresi yang baik adalah yang terjadi homoskedastisitas atau tidak heteroskedastisitas . Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji metode grafik *Scatter Plot* dan metode statistik dengan uji Glejser. Hasil uji dengan grafik *Scatter Plot* seperti terlihat pada gambar 4.3 dibawah ini:



Sumber : Data Primer yang diolah

Gambar 4.3 Grafik Scatter Plot Model Regresi

Dari grafik *Scatter Plot* pada gambar 4.3 diatas, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian dengan grafik *Scatter Plot* diperkuat dengan pengujian heteroskedastisitas metode statistik yaitu dengan uji glejser. Hasil pengujian dengan Uji Glejser untuk model regresi terlihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.059	4.344		2.546	.014
BO	-.059	.039	-.245	-1.518	.135
KK	-.062	.041	-.207	-1.498	.141
MOTIV	.036	.041	.144	.883	.382

a. Dependent Variable: ABSUT

Sumber : Data Primer yang diolah

Hasil pengujian pada Tabel 4.10. di atas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen (Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja) yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen absut, sebagaimana ditunjukkan dengan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Hasil signifikansi terhadap variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja masing-masing sebesar 0.135, 0.141, dan 0.382. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

Menurut Situmorang dan Lufti (2011) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan dengan cara :

a. Menganalisis Matrik Korelasi Antar Variabel Independen.

Matrik korelasi antar variabel independen menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen, jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Hasil Uji matrik korelasi antar variabel bebas tampak pada tabel 4.11. berikut ini:

Tabel 4.11. Hasil Uji Matrik Korelasi Model Regresi

Model		Coefficient Correlations ^a		
		MOTIV	KK	BO
1 Correlations	MOTIV	1.000	-.117	-.531
	KK	-.117	1.000	.015
	BO	-.531	.015	1.000
Covariances	MOTIV	.006	-.001	-.003
	KK	-.001	.007	9.320E-5
	BO	-.003	9.320E-5	.006

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber Data Primer yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.11, terlihat bahwa koefisien korelasi antar variabel independen dibawah 0.9 hal ini menunjukkan bahwa antar variabel independen tidak ada korelasi yang cukup tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak ada indikasi adanya gejala multikolinieritas.

- b. Menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Kriteria :

Nilai *tolerance* < 0,1 atau VIF > 10 = terjadi multikolinearitas.

Nilai *tolerance* > 0,1 atau VIF < 10 = tidak terjadi multikolinearitas.

Tindakan perbaikan Multikolinearitas adalah tergantung pada masalah kolinearitas dalam Situmorang dan Lufti (2012. p.141) .

Hasil uji nilai *tolerance* dan VIF di dalam model regresi tampak pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12. Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation* Faktor (VIF)

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	77.485	8.542		9.071	.000		
BO	.332	.076	.444	4.362	.000	.716	1.398
KK	.171	.081	.184	2.119	.039	.983	1.017
MOTIV	.329	.080	.421	4.102	.000	.706	1.417

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber Data Primer Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas nilainya lebih besar dari 0.1 dan nilai *Variance Inflation* Faktor (VIF) lebih kecil dari 10, hal ini berarti bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Jadi berdasarkan hasil Uji matrik korelasi antar variabel bebas dan hasil uji Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi adanya gejala multikolinearitas.

D. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

1. Hasil Uji t

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan uji statistik t yang pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen (budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Kinerja Pendidik) maka digunakan model regresi linier berganda (*multiple linier regression method*), yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pendidik

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Kepuasan Kerja

X₃ = Motivasi Kerja

α = Intercept

e = Error term/Variable residual

$\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien regresi

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinieritas dan terbebas dari heterokedastisitas. Pada penelitian ini uji

asumsi klasik telah memenuhi syarat sebagai persamaan regresi yang baik. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil analisis regresi berganda seperti terlihat pada tabel 4.13. di bawah ini :

Tabel 4.13 Hasil Uji t Model Regresi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	77.485	8.542		9.071	.000
BO	.332	.076	.444	4.362	.000
KK	.171	.081	.184	2.119	.039
MOTIV	.329	.080	.421	4.102	.000

a. Dependent Variable: KINERJA
Sumber Hasil SPSS

Berdasarkan tabel 4.13 diatas maka nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka hubungan antara variable independen dengan variabel dependen dalam model regresi dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 77.485 + 0,332 X_1 + 0,171 X_2 + 0,329 X_3$$

Pada persamaan regresi linear berganda diatas dapat dilihat bahwa budaya organisasi (X1), kepuasan kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kinerja pendidik (Y) pada SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan nilai koefisien regresi dapat dijelaskan bahwa :

- Koefisien Variabel Budaya Organisasi bertanda positif terhadap kinerja pendidik berarti bahwa jika budaya organisasi semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pendidik akan mengalami peningkatan.

- b. berarti bahwa jika Kepuasan kerja pendidik meningkat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pendidik akan mengalami peningkatan.
- c. Koefisien Variabel Motivasi Kerja bertanda positif terhadap kinerja pendidik berarti bahwa jika Motivasi Kerja semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pendidik akan mengalami peningkatan.

Selanjutnya dapat dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan pengujian terhadap hipotesis meliputi:

a. Hasil Uji Hipotesis 1

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

$H_0 : \beta \leq 0$, diduga variabel budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

$H_1 : \beta > 0$, diduga variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

Berdasarkan tabel 4.13 terlihat bahwa budaya organisasi nilai signifikansinya adalah 0.000. Jika nilai signifikansi budaya organisasi (nilai sig= 0.000) lebih kecil dari 0.05 berarti H_0 ditolak, H_1 diterima yaitu variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_2)

$H_0 : \beta \leq 0$, diduga Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah

$H_2 : \beta > 0$, diduga Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan tabel 4.13 terlihat bahwa kepuasan kerja nilai signifikansinya adalah 0.039. Jika nilai signifikansi kepuasan kerja (nilai sig= 0.039) lebih kecil dari 0.05 berarti H_0 ditolak, H_2 diterima yaitu variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_3)

$H_0 : \beta \leq 0$, diduga Motivasi Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah

H3 : $\beta > 0$, diduga Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan tabel 4.13 terlihat bahwa kepuasan kerja nilai signifikansinya adalah 0.000. Jika nilai signifikansi kepuasan kerja (nilai sig= 0.000) lebih kecil dari 0.05 berarti H0 ditolak, H3 diterima yaitu variabel kepuasan kerja organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

2. Hasil Uji F: Uji Hipotesis 4

Pengujian secara simultan menggunakan uji F (pengujian signifikansi secara simultan). Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

H0 : Variabel-variabel independen yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Pendidik.

H4 : Variabel-variabel independen yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependennya yaitu kinerja Pendidik.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka signifikansinya, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_4 ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini :

Tabel 4.14 Hasil Uji F Regresi Model

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2336.161	3	778.720	28.583	.000 ^a
Residual	1334.971	49	27.244		
Total	3671.132	52			

a. Predictors: (Constant), MOTIV, KK, BO

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber Hasil SPSS

Berdasarkan hasil uji F seperti terlihat pada table 4.14 diatas menunjukkan nilai F hitung = 28.583 dan nilai signifikansi 0.000 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima. Berarti bahwa Variabel-variabel independen yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan/bersama-sama terhadap variabel dependennya yaitu kinerja Pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hal ini berarti bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah diterima.

3. Uji Determinasi R^2

Analisis Koefisien Determinasi digunakan untuk menguji seberapa besar peranan variabel independen untuk menjelaskan variabilitas variabel dependen

dalam model regresi. Hasil pengujian koefisien determinasi nampak pada table 4.15. berikut ini :

Tabel 4.15. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.798	.636	.614	5.21961	

a. Predictors: (Constant), BO, KK, dan MOTIV

b. Dependent Variable: Kinerja Pendidik

Sumber : Data Yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan dalam table 4.15. nilai *adjusted R square* sebesar 0.614, yang berarti variasi dari variable kinerja pendidik dapat dijelaskan oleh variasi dari variable budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebesar 61.4 %. Sedangkan sisanya sebesar 38.6 % dijelaskan oleh variasi variabel lainnya yang tidak diteliti atau tidak masuk dalam model regresi ini.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pendidik

Dari hasil uji t pada hipotesis 1, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli (nilai sig. = 0,000) terhadap kinerja pendidiknya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Nih Luh (2009), Indriyani (2012), Wibowo (2008), Nurjanah (2012) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat McShane dan Von Glinow (2008:460), yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budayanya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Melihat kondisi usia pendidik yang 90,6% berusia

antara 25 hingga 50 tahun yang tergolong usia produktif, hal ini cukup memberikan kontribusi terhadap relatif kuatnya budaya organisasi.

Menurut Robbin (2007) dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi yang kuat akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik sehingga akan meningkat pula kinerja pendidik.

Menurut Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi. Berdasarkan fungsi dari budaya organisasi seperti pendapat diatas dengan budaya organisasi yang kuat akan memberikan identitas anggota organisasi yang kuat pula, hal ini juga akan mendorong komitmen pendidik terhadap organisasinya, sehingga kinerjanya juga akan meningkat, seiring dengan meningkatnya budaya organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik.

Sedangkan menurut Mas'ud (2004) bahwa budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan

dipertahankan. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Pendapat ini juga sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa dengan budaya organisasi yang kuat sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga akan meningkat juga kinerjanya.

Menurut hasil temuan riset oleh Chatman Jennifer dan Bersade (1997) yang berhubungan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Abdul Rashid et.al (2003) yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Penemuan diatas juga sejalan dengan penelitian ini.

Menurut Rivai (2004) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- (a) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- (b) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- (c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- (d) Budaya itu meningkatkan kemantapan system social.
- (e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk

sikap dan perilaku karyawan. Berdasarkan fungsi dari budaya organisasi seperti pendapat diatas dengan budaya organisasi yang kuat akan memberikan identitas anggota organisasi yang kuat pula, mempermudah timbulnya komitmen dan memandu serta membentuk sikap dan perilaku pendidik sehingga akan bekerja lebih baik terhadap organisasinya, sehingga kinerjanya juga akan meningkat. Jadi seiring dengan meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkat juga kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik.

Kotter dan Haskett (1997:18) menyatakan bahwa budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan.

Dalam Mangkusasono (2007) dikatakan bahwa budaya yang ada pada suatu perusahaan menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi yang kuat maka akan meningkat juga kinerja pendidik. Pendapat – pendapat diatas sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

2. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pendidik

Dari hasil uji t pada hipotesis 2, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli (nilai sig. = 0,039) terhadap kinerja pendidiknya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Firdaus (2011), Nur Siah (2004), Indriyani (2012), Mahesa (2010), Darwito (2008) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Menurut Steven P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007: 84) pekerja yang senang biasanya merupakan pekerja yang produktif, walaupun sulit untuk mengatakan bagaimana kausalitasnya berjalan. Bagaimanapun, beberapa peneliti pernah mempercayai bahwa relasi antara kepuasan kerja dan kinerja merupakan mitos. Tetapi sebuah review dari 300 studi menyimpulkan bahwa korelasinya cukup kuat. Mulai dari level individu sampai kepada organisasi, juga ditemukan dukungan terhadap relasi kepuasan-kinerja. Ketika kepuasan dan data produktivitas dikumpulkan dari sebuah organisasi, kita akan menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan lebih sedikit karyawan yang terpuaskan.

Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhistandar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan

penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Kepala sekolah merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya akan dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya, yaitu akan meningkat juga kinerja pendidik.

Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works.*

Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti

bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah: pencapaian prestasi (achievement), pengakuan prestasi (recognition for accomplishment), pekerjaan yang menantang (challenging work), tanggung jawab yang bertambah (increased responsibility), dan pertumbuhan serta perkembangan (growth and development). Masing-masing faktor tersebut akan diuraikan di bawah ini : Pencapaian prestasi (achievement) adalah suatu perasaan kepuasan atau keberhasilan dalam menyelesaikan suatu tugas atau aktivitas. Karyawan

dapat meningkatkan rasa pencapaian prestasinya atas pelaksanaan pekerjaan adanya prestasi-prestasi yang telah dicapai oleh kedua SMP pada setiap periode akan meningkatkan kepuasan pendidik di kedua sekolah sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja pendidiknya dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan prestasi anak didiknya. Hal ini juga merupakan hal yang menantang bagi pendidik sekaligus tanggung jawab yang bertambah demi pertumbuhan dan perkembangan sekolah tersebut. Hal-hal tersebut di atas yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pendidik yang juga akan meningkat pula kinerja pendidik. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik.

Vroom mengatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan meskipun kenyataan bahwa keduanya disebabkan oleh hal yang berbeda. Bahkan Robbins (2007) menyatakan bahwa hubungan antara keduanya lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.

Teori pengharapan yang dikemukakan oleh Vroom didasarkan pada sejumlah asumsi tentang sebab-sebab munculnya perilaku tertentu dalam suatu organisasi.

Asumsi 1. Perilaku ditentukan oleh kombinasi kekuatan yang berasal dari dalam individu dengan kekuatan yang berasal dari luar

Asumsi 2. Karyawan mengambil keputusan tentang perilakunya sendiri dalam organisasinya.

Asumsi 3. Masing-masing orang memiliki jenis kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda

Asumsi 4. Orang membuat keputusan dari alternatif rencana-rencana perilaku yang didasarkan pada persepsi (pengharapan) mereka mengenai tingkatan sampai dimana perilaku tertentu mengarah ke hasil yang diinginkan.

Dengan kata lain, orang cenderung melakukan hal-hal yang menurut mereka mengarah ke pencapaian hasil yang inginkan dan menghindari hal-hal yang menurut mereka mengarah ke pencapaian hasil yang tidak mereka inginkan.

Teori pengharapan Vroom mengasumsikan bahwa reward menyebabkan kepuasan dan bahwa dalam beberapa hal kinerja menghasilkan reward, maka kemungkinan yang terjadi di antara kepuasan dan kinerja adalah melalui variabel ketiga yaitu reward. Secara sederhana digambarkan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan reward, yang pada gilirannya akan mengarahkan kepada kepuasan, rumusan ini menyatakan bahwa kinerja menyebabkan kepuasan melalui variabel perantara yaitu reward. Demikian juga sebaliknya dengan adanya prestasi-prestasi yang dicapai, pemberian reward kepada pendidik dan kepuasan kerja pendidik akan meningkat maka akan meningkat juga kinerja pendidik dalam rangka mempertahankan ataupun meningkatkan prestasi yang telah dicapai.

Jadi berdasarkan beberapa teori diatas sejalan dengan hasil penelitian ini, dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja . Jika kepuasan kerja meningkat maka akan meningkat pula kinerjanya, demikian juga sebaliknya.

3. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik

Dari hasil uji t pada hipotesis 3, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli (nilai sig. = 0,000) terhadap kinerja pendidiknya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Mahesa (2010), Koesmono (2005), Margiyanto (2012), Musafir (2007) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Menurut "Kreitner dan Kinicki (2008, 210). Motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan. Motivasi suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan. George and Jones (2005, 175). Motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan". Berdasarkan teori ini motivasi kerja yang tinggi akan mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat untuk menghadapi rintangan sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Motivasi yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja sangat penting bagi suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya. Menurut Alex.S.Nitisemito (2006) semangat kerja adalah "melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan". Berdasarkan teori ini dengan meningkatnya motivasi

kerja maka meningkat juga kinerja seseorang .Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini.

Motivasi kerja merupakan dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Dengan adanya motivasi/dorongan ini akan mendorong karyawan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Sebagai individu, seorang karyawan akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya salah satunya dengan bekerja. Di dalam bekerja secara sadar ia akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Berkaitan dengan upaya individu untuk mencapai tujuan pribadinya, Vroom dalam Robbins (2009: 253) mengungkapkan teorinya yang dikenal dengan teori harapan. Teori harapan ini mengatakan para karyawan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik , berupa berbagai *reward* (termasuk bonus, promosi).

Berangkat dari beberapa teori motivasi dan teori kebutuhan manusia serta ditunjang beberapa prestasi-prestasi yang dicapai oleh kedua SMP dibandingkan dengan sekolah-sekolah disekitarnya dapat dikatakan motivasi pendidik di kedua seko lah relatif lebih tinggi, hal ini akan menunjang meningkatnya kinerja pendidik dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik.

Berdasarkan teori motivasi yaitu Teori Dua Faktor (Motivator-Hygiene Theory) dari Herzberg berusaha mencari sebab-sebab adanya rasa puas dan rasa tidak puas dari seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan diketahuinya sebab-sebab tersebut, maka akan diusahakan untuk dapat diciptakan kepuasan sehingga para pekerja dapat terdorong atau termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas (*satisfier factor*). Faktor pemuas tersebut timbul di dalam diri pekerja terhadap hasil pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggung jawab. Di pihak lain pada diri pekerja juga terdapat rasa ketidak-puasan yang disebut faktor kesehatan (*hygiene factor*). *Hygiene factor* berupa pengaruh lingkungan kerja, yaitu antara lain berupa hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dalam bekerja, kondisi kerja, status pekerjaan atau jabatan, serta gaji yang cukup. Tersedianya faktor kesehatan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat baik sehat fisik maupun sehat mental (Gitosudarmo, 1986: 82). Kedua faktor yaitu *satisfier factor* dan *hygiene factor* harus tersedia atau disediakan oleh manajer sehingga terjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien. Implikasi teori ini bahwa seorang pekerja mempunyai dorongan untuk berkarya tidak sekedar mencari nafkah akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan (Siagian, 1995: 165).

Berdasarkan teori ini seorang manajer seharusnya mencari sebab-sebab adanya rasa puas dan rasa tidak puas dari seseorang terhadap pekerjaan yang

dilakukannya. Dengan diketahuinya sebab-sebab tersebut, maka akan diusahakan untuk dapat diciptakan kepuasan sehingga para pekerja dapat terdorong atau termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas dengan terpenuhinya faktor pemuas maka para pekerja dapat terdorong atau termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa teori ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkat pula kinerja pendidik.

4. Hasil Uji F

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikansinya 0.000 (lebih kecil dari 0,05) maka model regresi linear $Y = 77,485 + 0,332 X_1 + 0,171 X_2 + 0,329 X_3$, dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pendidik atas perubahan-perubahan yang dilakukan pendidik menyangkut budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Di samping itu model regresi tersebut secara signifikan terbukti adanya pengaruh simultan variabel independen (budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja) terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dari hasil analisis dan pembahasan serta pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan tiga variabel independen (budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja) terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah, H1 diterima
2. Variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah, H2 diterima
3. Variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah, H3 diterima
4. Terdapat pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan secara

simultan/bersama-sama terhadap variabel dependennya yaitu kinerja Pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

5. Berdasarkan hasil perhitungan dalam tabel 4.21 nilai $adjusted R^2$ sebesar 0.614, yang berarti variasi dari variabel kinerja pendidik dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja sebesar 61.4 %. Sedangkan sisanya sebesar 38.6 % dijelaskan oleh variasi variabel lainnya yang tidak diteliti atau tidak masuk dalam model regresi ini.

B. SARAN

1. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini bahwa Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari hasil analisis deskriptif yaitu hasil rata-rata indeks untuk variabel budaya organisasi sebesar 66.0218 dengan menggunakan kriteria *three box method*, masih dalam kriteria sedang, untuk itu pihak sekolah diharapkan mengarahkan perhatian terhadap perbaikan dimensi-dimensi budaya organisasi yang ada sehingga akan meningkatkan budaya organisasi yang terbentuk baik/tinggi yang mana makin kuatnya budaya organisasi akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pendidik. Sehingga dengan meningkatnya kinerja pendidik akan memberikan prestasi yang lebih meningkat dan akan semakin dapat bersaing.

2. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini bahwa Variabel kepuasan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari hasil analisis deskriptif yaitu hasil rata-rata indeks untuk variabel kepuasan kerja sebesar 82.6 dengan menggunakan kriteria *three box method*, sudah dalam kriteria tinggi, untuk itu pihak sekolah diharapkan mempertahankan terhadap dimensi-dimensi kepuasan kerja yang ada sehingga akan mempertahankan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pendidik di kedua sekolah yang mana makin kuatnya kepuasan kerja akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pendidik. Sehingga dengan meningkatnya kinerja pendidik akan memberikan prestasi yang lebih meningkat dan akan semakin dapat bersaing.

3. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini bahwa Variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik di SMP Negeri 1 Pandan dan SMP Negeri 2 Pandan Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari hasil analisis deskriptif yaitu hasil rata-rata indeks untuk variabel motivasi kerja sebesar 76.8017 dengan menggunakan kriteria *three box method*, sudah dalam kriteria tinggi, untuk itu pihak sekolah diharapkan mempertahankan dimensi-dimensi motivasi kerja yang ada sehingga akan mempertahankan motivasi kerja yang dimiliki oleh para pendidik di kedua sekolah yang mana semakin tinggi motivasi kerja akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pendidik. Selain itu perhatian diarahkan pada usaha pihak sekolah terhadap perbaikan usaha-usaha untuk pemberian motivasi kepada anggota

anggota organisasi. Sehingga dengan meningkatnya kinerja pendidik akan memberikan prestasi yang lebih meningkat dan akan semakin dapat bersaing.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Darwito, (2008), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” thesis, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang . didownload 10 Agustus 2012
- Fajra Febri Kurniadi, (2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam jurusan manajemen FE. Universitas Andalas Padang
- Fathoni, Abdurrahmat, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Firdaus, Vera, (2011), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi Kasus Pada UD Karya Jati Jombang) Undergraduate Theses from GDLHUB / 2011-08-25 12: 46:40 Perpustakaan Universitas Negeri Jember . didownload 10 Agustus 2012
- Hamdani, Anwar (2012), Pengaruh Faktor pengawasan melekat, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Petugas Kebersihan di Kabupaten Karang Anyar dengan Motivasi sebagai variabel Moderating, ejournal.stieaub.ac.id/index.php/excellent/article/download/.../92/
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hardaya, (2009), Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi DIY,, e-journal.stieaub.ac.id/index.php/excellent/article/download/.../102
EXCELLENT] | Vol. 1 No. 2 September 2009
- Hariyanti Dewi (2007) dalam “ Analisis Pengaruh Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang . didownload 10 September 2012
- Hasan, Iqbal, (2009), *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

- Hasibuan. M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Indriyani, Etty dan haryanto, Wisnu, “Pengaruh budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta”
- Jackson, Tony, Dan Tyson Shaun, (2000), *Perilaku Organisasi*, PT. Andi Yogyakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Koesmono H. Teman, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya
- Kuncoro, M udrajad (2003), *Metoda Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis ?*, Jakarta Penerbit Erlangga
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi* 10th. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mahesa, Dewar (2010), Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai variabel Moderating, (Studi pada P.T. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Margiyanto, Aris (2012) Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Produksi Di P.T. Maju Jaya Sarana Grafika Semarang. *thesis*., Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana U NDIP, Semarang .download Oktober 2012
- Mariam, Rani (2009), “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” *thesis*., Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana U NDIP, Semarang .download 12 Juli 2012
- Maryani, Dwidan Supomo Bambang. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual. Yogyakarta : Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 3, No. 1, April

- McKenna, Eugene & Nic Beech, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Andi Yogyakarta.
- Musafir (2007), " Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Gorontalo, *Jurnal I chsan Gorontalo* Volume 2 No 3 Agustus- Oktober 2007. didownload 19 September 2012
- Nursiah (2004), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosat Divisi Regional Barat Medan*, Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara didownload 19 Maret 2012
- Parwanto dan Wahyudin , dalam " Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka Surakarta." .didownload 10 September 2012
- Penny Setyowati Nugraheni, (2007) " *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja , Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* ", thesis, Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana UNDIP, Semarang .didownload 12 September 2012
- Ratmawati, (2011), *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Universitas Terbuka
- Robbins, Stephen. P, (2002), " *Perilaku Organisasi Jilid 1*" (versi Bahasa Indonesia.) , Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, Stephen P, (2002), " *Perilaku Organisasi Jilid 2*" (versi Bahasa Indonesia.) , Jakarta: Prehallindo
- Setiyana, (2012) *Faktor Penentu Dan Komparasi Kinerja Pada Guru Sekolah Standar Nasional Dan Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional Di Kabupaten. thesis, UPN " Veteran" Yogyakarta.* Semarang didownload 12 September 2012
- Siagian, S. P., (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Indonesia
- Simamora, Henry Simamora. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP STIE YKPN
- Situmorang, Syafrizal Helmi, & Lufi, Muslich , (2012), *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis*, Edisi 2 , Medan: USU Pres

Soedjono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1

Sudarmadi (2007), “ Analisis P engaruh Budaya O rganisasi dan G aya Kepemimpinan T erhadap Kepuasan Kerja Dan K inerja K aryawan”, *thesis*., P rogram S tudi M agister M anagemen,Pasca S arjana U NDIP, Semarang .didownload 12 September 2012

Sugiyono,(2007), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Penerbit alfa Beta

Suharto da n B udi C ahyono. 2005 , *Pengaruh Budaya Organisasi,Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, JRBI. Vol. 1, No.1, januari 2005: 13-30

Susilowati,(2010) Pengaruh Stress Kerja Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Bagian Marketing PT. Junger Farma Distributor Di Surabaya Undergraduate thesis, UPN "Veteran" Jatim. didownload 12 September 2012

Teman ,Koesmono,(2005), dalam “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*” <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/> didownload 12 S eptember 2012

Tony L istianto dan Bambang Setiaji 2007. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta)*. <http://www.damandiri.or.id>. Diakses Tanggal 19 April 2012

Umar, Husein. 2006, *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama

Usman, Mohammad Usman,(2011), Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, I klim Organisasi, D an ke puasan Kerja T erhadap Kinerja G uru Ekonomi S MKN Di S urabaya. Disertasi(Pasca S arjana) U niversitas Negeri Malang, 2011.Didownload 12 September 2012

Waliulu, Y usroniya E ka P utri R achman,(2008) F aktor-Faktor Y ang Mempengaruhi Kinerja P ekerja Konstruksi D i S urabaya . digilib.its.ac.id/ITS-Master-3100008031140/3098 Didownload 12 September 2012

Widayati,Dyah,(2012) P engaruh Kepemimpinan da n M otivasi Kerja terhadap Kinerja P egawai de ngan Kepuasan Kerja s ebagai variabel

moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan,
Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar) *journal.stie-
aub.ac.id/index.php/excellent/article/download/.../* Didownload 23
April 2012

Widodo(2011), dalam “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja
Guru*”, Jurnal Pendidikan Penabur - No.16/Tahun ke -10/Juni 2011
didownload 12 September 2012

Wulantika, Lita, “*Budaya Organisasi Dalam meningkatkan Kefektifan
Organisasi*” Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.7, No. 2.

UNIVERSITAS TERBUKA

KUISIONER

Identitas Responden

Mohon Bapak/Ibu mengisi data berikut dengan cara memberikan tanda **X** pada opsi jawaban sebelum member tanggapan pada pertanyaan/ Pernyataan.

1. Sekolah tempat kerja :
 - a. SMPN 1 Pandan
 - b. SMPN 2 Pandan Nauli
 - c. SMP lainnya
2. Nomor urut responden : isi kotak berikut sesuai nomor urut yang Bapak/Ibu terima.
3. Jenis kelamin :
 - a. Perempuan
 - b. Laki-laki
4. Umur :
 - a. 25 – 40 tahun
 - b. 40 – 50 tahun
 - c. lebih dari 50 tahun
5. Pendidikan terakhir :
 - a. S-1
 - b. S-2
6. Masa kerja :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 – 10 tahun
 - c. 10 – 15 tahun
 - d. lebih dari 15 tahun

Mohon Bapak/Ibu memberikan respon terhadap pernyataan/pertanyaan berikut dengan jujur. Tanggapan/respon diberikan dengan cara menuliskan salah satu dari angka 1, 2, 3, 4 atau 5 pada kotak/kolom disebelah kanan pernyataan/pertanyaan.

Keterangan:

1 artinya sangat tidak setuju

2 artinya tidak setuju

3 artinya cukup setuju

4 artinya setuju

5 artinya sangat setuju

Bagian A

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON
1	Pendidik memperbaiki perencanaan pembelajaran setiap awal tahun pelajaran	
2	Pendidik memperbaiki media pembelajaran secara berkala	
3	Pendidik memperbaiki metode dan model pembelajaran secara berkala	
4	Sekolah mengapresiasi positif terhadap perencanaan unit dan pendidik	
5	Pendidik mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik pada awal pembelajaran	
6	Pendidik mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik	
7	Sekolah merumuskan bobot penilaian untuk penentuan nilai akhir semester	
8	Hasil yang baik dicapai dengan proses yang baik	
9	Sekolah memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang bekerja mencapai hasil optimal	
10	pendidik memberi penghargaan kepada peserta didik yang mengalami kemajuan belajar	
11	pendidik memberi penguatan kepada peserta didik yang belum mengalami kemajuan belajar	
12	Sekolah membentuk tim-tim kerja dalam melaksanakan kegiatan ulangan, pembimbingan dan sosialisasi program.	
13	Pendidik menggunakan model-model pembelajaran kooperatif yang mengisyaratkan adanya kerjasama	
14	Sekolah membentuk tim dalam mengatasi masalah internal organisasi	

Bagian A (... lanjutan)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON
15	Sekolah membentuk tim dalam mengatasi masalah internal organisasi	
16	Sekolah memperhatikan standar pelaksanaan tugas	
17	Pendidik mengikuti perkembangan informasi secara kontinu	
18	Pendidik bekerja tepat waktu	
19	Pendidik bekerja mandiri secara professional (menguasai bidang keahliannya dan handal dalam pelayanan)	
20	Pendidik berkomunikasi secara empatik dan santun baik secara lisan maupun tulisan	
21	Pendidik sangat menghargai perbedaan individual	
22	Pendidik menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil	
23	Sekolah mempertahankan hal-hal yang dianggap baik dalam perencanaan periode berikutnya	
24	Sekolah memiliki kebiasaan bermusyawarah dalam rangka memutuskan sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah	

Bagian B

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON
1	Imbalan/gaji yang saya peroleh mencukupi kebutuhan hidup keluarga	
2	Sekolah memberikan imbalan/gaji lebih baik dibanding sekolah lain	
3	Imbalan/gaji yang saya terima tepat waktu	
4	Saya merasa senang terhadap lingkungan kerja	
5	Saya merasa bahwa pimpinan membimbing pendidik dalam pelaksanaan tugas.	
6	Saya merasa sistem di lingkungan kerja menuju ke arah yang baik	
7	Saya merasa diperlakukan obyektif oleh pimpinan	
8	Saya merasa pimpinan memberikan penghargaan kepada pendidik yang berprestasi.	
9	Setiap pendidik memiliki kesempatan yang sama dalam pembinaan karir	
10	Saya merasa senang memenuhi kelengkapan administrasi untuk kepentingan sekolah	
11	Saya merasa mudah mengakses data pendidik, peserta didik dan akademik di tempat kerja	
12	Saya merasa bahwa kebijakan sekolah memenuhi rasa keadilan	
13	Rekan kerja di lingkungan saya bekerja menyenangkan.	
14	Saya merasa saling membantu dengan rekan kerja untuk menjalankan tugas	
15	Kami memiliki kebiasaan saling menyapa dan senyum	
16	Interaksi saya dengan rekan kerja cukup terbuka	
17	Saya merasa sekolah telah menyusun perencanaan supervisi kelas	
18	Saya merasa mendapat bimbingan dari pimpinan/pendidik senior sebelum disupervisi	
19	Saya merasa dinilai secara obyektif oleh supervisor	
20	Saya merasa bahwa hasil supervisi digunakan pimpinan untuk pembinaan	

Keterangan: untuk bagian C**Untuk pertanyaan yang mendukung:**

Misalnya “ pernahkah anda bekerja keras”

- | | |
|-------------------------|------------------|
| 1 artinya tidak pernah | 2 artinya pernah |
| 3 artinya kadang-kadang | 4 artinya sering |
| 5 artinya selalu | |

Untuk pertanyaan yang tidak mendukung:

Misalnya “ pernahkah anda merasa malas”

- | | |
|-------------------------|------------------|
| 1 artinya selalu | 2 artinya sering |
| 3 artinya kadang-kadang | 4 artinya pernah |
| 5 artinya tidak pernah | |

Bagian C

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON
1	Pernahkah anda melakukan aktivitas lain di luar organisasi anda bekerja untuk memenuhi kebutuhan pangan, sandang dan papan?	
2	Pernahkah anda mengalami bahaya secara fisik (terancam secara fisik)?	
3	Pernahkah anda merasa khawatir bahwa pekerjaan anda akan dikurangi?	
4	Pernahkah anda merasa khawatir akan kehilangan penghasilan di tempat tugas anda?	
5	Pernahkah anda merasa diterima dalam pergaulan di tempat anda bekerja?	
6	Pernahkah anda merasa menjadi bagian penting di tempat anda bertugas?	
7	Pernahkah teman kerja anda menghargai upaya anda dalam melakukan tugas?	
8	Pernahkah anda mendapat bimbingan dari sekolah atas pengembangan profesi ?	
9	Pernahkah anda membuat alat peraga untuk pembelajaran?	
10	Pernahkah anda berupaya menyempurnakan media pembelajaran?	

Bagian C (... lanjutan)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON
11	Pernahkah anda berupaya meningkatkan penguasaan bidang studi yang anda ajarkan kepada peserta didik ?	
12	Pernahkah anda berupaya meningkatkan kehandalan dalam melayani peserta didik maupun pemangku kepentingan pendidikan?	
13	Pernahkah anda meminta kepada pimpinan untuk disertakan dalam pelatihan profesi?	
14	Pernahkah pernah terlambat dalam menjalankan tugas?	
15	Pernahkah anda berupaya untuk tidak terlambat dalam menjalankan tugas?	
16	Pernahkah anda berupaya memperbaiki silabus pembelajaran?	
17	Pernahkah anda berupaya menyesuaikan pelaksanaan pembelajaran dengan perencanaan yang anda buat?	
18	Pernahkah anda berupaya melakukan penilaian terhadap peserta didik sesuai perencanaan yang anda buat?	
19	Pernahkah anda berupaya memperbaiki perencanaan tiap awal tahun pembelajaran?	
20	Pernahkah anda berupaya melakukan tugas sesuai standar kerja yang telah ditetapkan sekolah?	
21	Pernahkah anda merasa bangga bila upaya yang anda lakukan untuk meningkatkan prestasi siswa menjadi kenyataan?	

BAGIAN D

1. Perencanaan Pembelajaran

Petunjuk bagian D

Baca dengan cermat rencana pembelajaran yang akan digunakan oleh guru/ calon guru ketika mengajar. Kemudian, nilailah semua aspek yang terdapat dalam rencana tersebut dengan menggunakan butir-butir penilaian di bawah ini.

1. Merumuskan tujuan pembelajaran	1	2	3	4
1.1 Merumuskan kompetensi dasar/ indikator hasil belajar	☐	☐	☐	☐
1.2 Merancang dampak pengiring berbentuk kecakapan hidup (<i>life skill</i>)	☐	☐	☐	☐
 2. Mengembangkan dan mengorganisasikan materi, media pembelajaran, dan sumber belajar				
2.1 Mengembangkan dan mengorganisasikan materi pembelajaran	☐	☐	☐	☐
2.2 Menentukan dan mengembangkan media pembelajaran	☐	☐	☐	☐
2.3 Memilih sumber belajar	☐	☐	☐	☐
 3. Merencanakan skenario kegiatan pembelajaran				
3.1 Menentukan jenis kegiatan pembelajaran	☐	☐	☐	☐
3.2 Menyusun langkah-langkah pembelajaran	☐	☐	☐	☐
3.3 Menentukan alokasi waktu pembelajaran	☐	☐	☐	☐
3.4 Menentukan cara-cara memotivasi siswa	☐	☐	☐	☐
3.5 Menyiapkan pertanyaan	☐	☐	☐	☐

4. Merancang pengelolaan kelas

4.1 Menentukan penataan latar pembelajaran

--	--	--	--

4.2 Menentukan cara-cara pengorganisasian siswa agar dapat berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran

--	--	--	--

5. Merencanakan prosedur, jenis, dan menyiapkan alat penilaian

5.1 Menentukan prosedur dan jenis penilaian

--	--	--	--

5.2 Membuat alat penilaian dan kunci jawaban

--	--	--	--

6. Tampilan dokumen rencana pembelajaran

6.1 Kebersihan dan kerapian

--	--	--	--

6.2 Penggunaan bahasa tulis

--	--	--	--

BAGIAN D**2. Pelaksanaan Pembelajaran****PETUNJUK**

1. Amatilah dengan cermat kegiatan pembelajaran yang sedang berlangsung.
2. Pusatkan perhatian Anda pada kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran, serta dampaknya pada diri siswa.
3. Nilailah kemampuan guru tersebut dengan menggunakan butir-butir penilaian di bawah ini.
4. Khusus untuk butir 5, yaitu mendemonstrasikan kemampuan khusus dalam pembelajaran, pilih salah satu butir penilaian yang sesuai dengan mata pelajaran yang sedang diajarkan.
5. Nilailah guru sesuai aspek kemampuan berikut.

1. Mengelola ruang dan fasilitas pembelajaran.

	1	2	3	4
1.1 Menyiapkan alat, media, dan sumber belajar.	☐	☐	☐	☐
1.2 Melaksanakan tugas harian kelas	☐	☐	☐	☐

2. Melaksanakan kegiatan pembelajaran

2.1 Memulai kegiatan pembelajaran	☐	☐	☐	☐
2.2 Melaksanakan jenis kegiatan yang sesuai dengan tujuan, siswa, situasi, dan lingkungan	☐	☐	☐	☐
2.3 Menggunakan alat bantu (media) pembelajaran yang sesuai dengan tujuan, siswa, situasi, dan lingkungan	☐	☐	☐	☐
2.4 Melaksanakan kegiatan pembelajaran dalam urutan yang logis	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2.5 | Melaksanakan kegiatan pembelajaran
Secara individual, kelompok, atau klasikal | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2.6 | Mengelola waktu pembelajaran
secara efisien | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

3. Mengelola interaksi kelas

- | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.1 | Memberi petunjuk dan penjelasan
yang berkaitan dengan isi pembelajaran | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.2 | Menangani pertanyaan dan
respon siswa | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.3 | Menggunakan ekspresi lisan, tulisan,
isyarat dan gerakan badan | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.4 | Memicu dan memelihara keterlibatan
siswa | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.5 | Memantapkan penguasaan materi
pembelajaran | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

4. Bersikap terbuka dan luwes serta membantu mengembangkan sikap positif siswa terhadap belajar.

- | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.1 | Menunjukkan sikap ramah,
hangat, luwes, terbuka, penuh
pengertian, dan sabar kepada siswa | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.2 | Menunjukkan kegairahan mengajar | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.3 | Mengembangkan hubungan antar-
pribadi yang sehat dan serasi | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.4 | Membantu siswa menyadari
kelebihan dan kekurangannya | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.5 | Membantu siswa menumbuhkan
kepercayaan diri | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**5. Mendemonstrasikan kemampuan khusus
dalam pembelajaran mata pelajaran tertentu**

- | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.1 | Mencapai tujuan komunikatif yang diinginkan | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5.2 | Memiliki unsur makna dalam urutan logis | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5.3 | Menggunakan unsur-unsur kabahasaan
yang tepat | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5.4 | Menerapkan pembentuk wacana, sosiokultutal
dan strategi komunikatif secara tepat | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**6. Melaksanakan evaluasi proses dan
hasil belajar**

- | | | | | | |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.1 | Melaksanakan penilaian selama
proses pembelajaran | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6.2 | Melaksanakan penilaian pada
akhir pembelajaran | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

7. Kesan umum kinerja guru/ calon guru

- | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7.1 | Keefektifan proses pembelajaran | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7.2 | Penggunaan bahasa Indonesia tepat | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7.3 | Peka terhadap kesalahan berbahasa siswa | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7.4 | Penampilan guru dalam pembelajaran | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

REKAPITULASI RESPONDEN BUDAYA ORGANISASI

	NOMOR KUESIONER																																													
NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44		
1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	4	3		
2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	4	3		
3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	
7	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	
8	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	
10	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
11	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	
12	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
14	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
15	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	5	5	
16	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	5	5	
17	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	1	1	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	
18	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
19	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
20	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
21	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
22	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	
23	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	
24	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3		
25	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3		
26	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

	NOMOR KUESIONER																																												
NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
27	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	
28	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
29	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
30	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
31	4	2	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4
32	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	
33	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3
34	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	4	4	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	
36	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	
37	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
40	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
41	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
42	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
43	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	
44	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	5	
45	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	5	
46	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	
47	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	
48	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	4	
49	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	
50	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
51	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	
52	3	3	4	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	4	4	3	
53	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3