

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA
SEBAGAI PREDIKTOR KINERJA SMP DI KOTA
SIBOLGA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

A N I Z A R . S

NIM. 018930929

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRACT

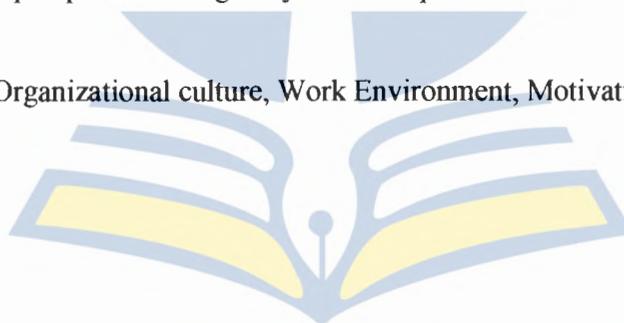
Structuring the education system towards better is the responsibility of all elements of the nation and the government as a front line. 1998 reform era has managed to change the view of all elements of the nation on the importance of education so that the government continues to strive to improve the performance of education in the country. The researchers made several observations and informal interviews with junior high school students in Sibolga, researchers found some pretty interesting things, namely the Organizational Culture and Work Environment Predictors of Teacher Performance As a junior in Sibolga With Motivation As an intervening variable.

The purpose of this study which is to 1) analyze the influence of organizational culture on teacher performance, 2) analyze the influence of organizational culture on performance through motivation of teachers, 3) to analyze the influence of organizational culture and motivation together on teacher performance, 4) analyze the effect of the Work Environment teacher performance, 5) Analyze the influence of motivation at Work through the performance of teachers and 6) Analyze the effects of the working environment and motivation together on teacher performance.

This research uses descriptive qualitative method and quantitative analysis. The study population of 145 teachers, 80 teachers, while the number of samples. Techniques of data collection using questionnaires. Engineering analysis using descriptive statistical analysis path analysis.

Of testing path analysis using SPSS as a tool of research conducted, the results showed that the culture of the organization and the Working Environment has a significant and positive influence on performance, either directly or indirectly through motivation as an intervening vairabel. This explains behold organizational culture and good working environment will affect employee motivation to increase, so will berdampak to meningkatnya teacher performance in Secondary Schools in Sibolga.

Keywords: Organizational culture, Work Environment, Motivation and Performance



ABSTRAK

Penataan sistem pendidikan ke arah yang lebih baik merupakan tanggung jawab seluruh elemen bangsa dengan pemerintah sebagai garda terdepan. Era reformasi tahun 1998 telah berhasil merubah pandangan seluruh elemen bangsa mengenai pentingnya pendidikan sehingga pemerintah terus berusaha untuk meningkatkan kinerja pendidikan di tanah air. Peneliti melakukan beberapa kali pengamatan dan wawancara informal dengan siswa siswi SMP negeri di Kota Sibolga, peneliti menemukan beberapa hal yang cukup menarik, yakni mengenai Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Guru SMP Di Kota Sibolga Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

Tujuan penelitian ini yakni untuk 1) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja guru, 2) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi melalui Motivasi terhadap Kinerja guru, 3) Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru, 4) Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja guru, 5) Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja guru dan 6) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Populasi penelitian sebanyak 145 guru, Sedangkan jumlah sampel 80 guru. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan analisis statistik deskriptif path analisis.

Dari pengujian path analisis dengan menggunakan SPSS sebagai alat bantu penelitian yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini menjelaskan bahwasanya budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai, sehingga akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja guru pada SMP Negeri di Kota Sibolga.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja

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

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Smp Di Kota Sibolga Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.”

Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 2014
Yang Menyatakan



ANIZAR. S
NIM. 018930929

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

PENGESAHAN

Nama : **A N I Z A R. S**
 NIM : **018930929**
 Program Studi : **Magister Manajemen**
 Judul Tesis : **Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Sebagai Prediktor
 Kinerja SMP Di Kota Sibolga Dengan Motivasi Sebagai
 Variabel Intervening.**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
 Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 07 Juni 2014
 Waktu : 10.00 – 12.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

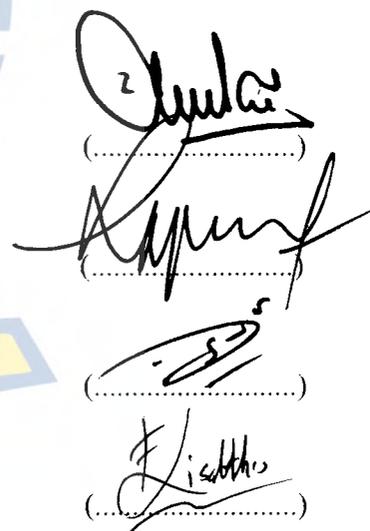
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Drs. Amril Latif, M. Si

Penguji Ahli : Prof. Dr. Hapzi Ali, M. Si

Pembimbing I : Dr. Yeni Absah, M. Si

Pembimbing II : Dr. Elisabet Siahaan, M. Ec



(.....)
 (.....)
 (.....)
 (.....)

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

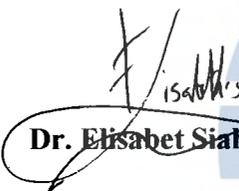
Judul TAPM : **Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Sebagai Prediktor Kinerja SMP Di Kota Sibolga Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.**

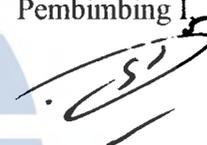
Penyusun TAPM : **A N I Z A R. S**
 NIM : **018930929**
 Program Studi : **Magister Manajemen**
 Hari/Tanggal : **Sabtu, 07 Juni 2014**

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I,

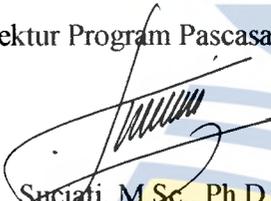

Dr. Elisabet Siahaan, M. Ec

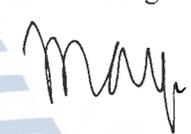

Dr. Yeni Absah, M. Si

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Bidang Ilmu


Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP. 19520213 198503 2 001


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

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Medan, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk dibangku kuliah dalam situasi dunia nyata. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Ibu Dr. Yeni Absah, M. Si, selaku dosen pembimbing I Tesis dan Ibu Dr. Elisabet Siahaan, M. Ec selaku dosen pembimbing II Tesis yang penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

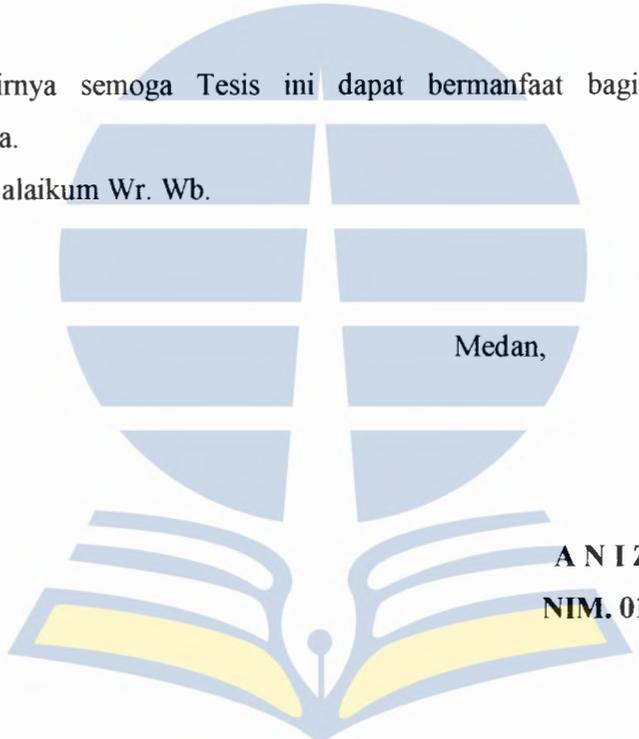
1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen.
3. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Medan yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
4. Ketua, Seluruh Staf Administrasi dan Karyawan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Medan.
5. Seluruh pegawai pada SD Negeri Kota Sibolga sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
6. Semua pihak yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan dan terima kasih khusus kepada: Ayah dan Ibu, Istri tercinta, dan anak-anakku tersayang yang telah memberikan semangat, dorongan moral dan material kepada penulis dalam membantu menyelesaikan study ini, serta Saudara dan teman-teman sekalian. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikannya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhirnya semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Medan,

2014

ANIZAR.S
NIM. 018930929

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Lembar Persetujuan	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Pustaka	7
1. Kinerja Guru.....	7
2. Motivasi Kerja.....	13
3. Budaya Organisasi	21
4. Lingkungan Kerja.....	30
B. Penelitian Tedahulu.....	35
C. Kerangka Berpikir	41
D. Hipotesis Penelitian.....	44
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	44
BAB III METODELOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	47
B. Populasi dan Sampel.....	48
C. Instrumen Penelitian	48
D. Teknik Pengumpulan Data.....	49
E. Uji Kualitas Data	50
1. Uji Validitas (<i>Validity</i>)	50
2. Uji Reliabilitas (<i>Reliability</i>).....	53
F. Uji Asumsi Klasik.....	54
a. Uji Normalitas.....	54
b. Uji Multikolinearitas.....	54
c. Uji Heterokedastisitas	55

1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi	83
2) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	84
d. Uji Simultan (Uji F).....	85
e. Uji Intervening	86
2. Struktur 2	87
a. Analisis Regresi.....	87
1) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi.....	88
2) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Guru.....	88
b. Koefisien Determinasi (R^2).....	89
1) Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja terhadap Motivasi.....	89
2) Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja	90
c. Uji Parsial (Uji-t).....	91
1) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi	91
2) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.....	92
d. Uji Simultan (Uji F).....	92
e. Uji Intervening	93
F. Hasil dan Pembahasan	94
1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru.....	94
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi.....	97
3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru.....	99
4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	100
5. Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Guru	101
6. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru.....	103

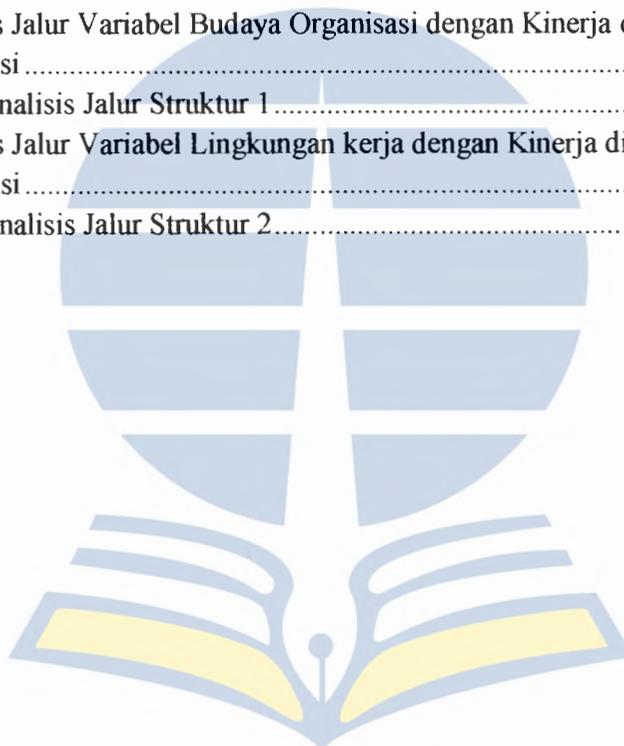
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	105
B. Saran.....	106
C. Keterbatasan Penelitian	107

DAFTAR PUSTAKA	108
-----------------------------	------------

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian	43
3.1. Model Analisis Jalur	60
3.2. Analisis Jalur Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja dimediasi Motivasi	60
3.3. Analisis Jalur Variabel Lingkungan Kerja dengan Kinerja dimediasi Motivasi	61
4.1. Grafik Normal <i>Probability Plot</i> Model Regresi Struktur 1	74
4.2. Uji Heterokedastisitas	75
4.3. Grafik Normal <i>Probability Plot</i> Model Regresi Struktur 2	77
4.4. Uji Heterokedastisitas	78
4.5. Analisis Jalur Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja dimediasi Motivasi	80
4.6. Hasil Analisis Jalur Struktur 1	86
4.7. Analisis Jalur Variabel Lingkungan kerja dengan Kinerja dimediasi Motivasi	87
4.8. Hasil Analisis Jalur Struktur 2	94



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
1.1. Data Sekolah Menengah Pertama (SMP) Kota Sibolga Tahun 2012.....	2
1.2. Kondisi SMP Negeri di Kota Sibolga.....	3
2.1. Mapping Penelitian Terdahulu	39
2.2. Operasional Variabel Penelitian	45
3.1. Skala <i>Likert</i> pada Teknik pengumpulan data.....	50
3.2. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	52
3.3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	53
3.4. Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal	58
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	69
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	69
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	70
4.5. Distribusi Jawaban Variabel Budaya Organisasi.....	71
4.6. Distribusi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja.....	71
4.7. Distribusi Jawaban Variabel Motivasi.....	72
4.8. Distribusi Jawaban Variabel Kinerja Guru.....	73
4.9. Hasil Uji Multikolinearitas	76
4.10. Hasil Uji Multikolinearitas	78
4.11. Tabel Coefficients.....	81
4.12. Tabel Coefficients.....	81
4.13. Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi	82
4.14. Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja.....	83
4.15. Uji-t Budaya Organisasi terhadap Motivasi	84
4.16. Uji-t Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja	84
4.17. Hasil Uji F Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja	85
4.18. Tabel Coefficients.....	88
4.19. Tabel Coefficients.....	89
4.20. Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi.....	90
4.21. Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja.....	90
4.22. Uji-t Budaya Organisasi terhadap Motivasi	91
4.23. Uji-t Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja	92
4.24. Hasil Uji F Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja	93

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penataan sistem pendidikan ke arah yang lebih baik merupakan tanggung jawab seluruh elemen bangsa dengan pemerintah sebagai garda terdepan. Era reformasi tahun 1998 telah berhasil merubah pandangan seluruh elemen bangsa mengenai pentingnya pendidikan sehingga pemerintah terus berusaha untuk meningkatkan kinerja pendidikan di tanah air. Pemerintah terus berusaha meningkatkan anggaran pendidikan di Indonesia, hal ini dapat dilihat pada saat ini bahwa kementerian pendidikan merupakan salah satu kementerian yang memiliki anggaran yang paling besar. Besarnya anggaran yang diberikan pemerintah tentunya dengan suatu tujuan yaitu meningkatnya mutu pendidikan di Indonesia.

Nilai anggaran yang besar tentunya bukanlah merupakan pembagian dana secara gratis tetapi menimbulkan berbagai hal yang mengharuskan guru guru untuk berkerja lebih keras lagi, khususnya pasca diberikannya tunjangan sertifikasi guru, guru sangat dituntut untuk selalu berkreasi dan termotivasi untuk menjalankan tugasnya sebaik mungkin.

Pendidikan menengah di Indonesia dibagi atas pendidikan menengah pertama dan pendidikan menengah atas. Kedua jenis pendidikan ini diaplikasikan dengan pendirian Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Diantara kedua jenis pendidikan menengah ini pendidikan menengah pertama adalah pendidikan yang paling perlu mendapat perhatian karena seluruh peserta didik di SMP masih mengalami transisi dari masa anak anak menuju ke remaja. Dimasa inilah peran seorang guru untuk membimbing dan mengarahkan siswa siswinya agar

tetap berada di jalan yang benar atau dengan kata lain tidak terbawa dengan pengaruh buruk lingkungan sekitar atau pengaruh negatif yang nanti bisa merusak masa depan siswa itu sendiri.

Kota Sibolga adalah salah satu kota di Provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Kota Sibolga terletak di Pantai Barat Pulau Sumatera, membujur sepanjang pantai dari utara ke selatan dan berada pada kawasan teluk yang bernama Teluk Tapian Nauli, sekitar \pm 350 km dari kota Medan. Kota ini memiliki luas \pm 10,77 km² dan berpenduduk sekitar 84.481 jiwa. Walaupun tidak begitu luas apabila dilihat perkembangan pendidikan menengah pertama di kota ini cukup bagus, seperti yang terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Data Sekolah Menengah Pertama (SMP) Kota Sibolga Tahun 2012

No.	Kriteria	Jumlah
1	Jumlah SMP	17
2	Jumlah Kelas	124
3	Rasio murid terhadap sekolah	364
4	Rasio murid terhadap kelas	50
5	Rasio murid terhadap guru	20

Sumber: <http://sumut.bps.go.id>

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dilihat terdapat 17 SMP (negeri dan swasta) dengan jumlah kelas sebanyak 124 siswa, serta untuk satu sekolah menengah pertama jumlah rata rata siswanya sebanyak 364 orang, dan jumlah satu kelas diisi secara rata rata oleh 50 orang siswa, dan terakhir satu orang guru SMP di kota Sibolga secara rata rata hanya mengajar 20 orang anak.

Kondisi perkembangan pendidikan menengah di Kota Sibolga yang cukup baik ini ternyata masih mengalami beberapa masalah. Dari pengamatan dan wawancara informal yang dilakukan dengan siswa siswi SMP negeri di Kota Sibolga, ditemukan beberapa masalah yang cukup menarik, antara lain:

Tabel 1.2. Kondisi SMP Negeri di Kota Sibolga

No.	Kriteria	Keterangan
1	Ketidak hadiran guru di kelas dalam satu minggu	Rata-rata dua guru tidak hadir dalam satu minggu
2	Ketepatan waktu guru dalam memulai dan menutup pelajaran	Hampir semua guru tepat waktu masuk ke kelas tetapi hampir semua juga keluar dari kelas sebelum waktu belajar selesai
3	Penguasaan dan pemanfaatan guru atas alat alat bantu mengajar misalnya LCD proyektor	Hanya 1 – 3 guru yang menguasai penggunaan alat dan sering menggunakannya
4	Keseriusan dalam mentransfer ilmu	Hanya 1 – 3 guru saja yang serius dan bersemangat dalam mengajar selebihnya hanya mengajar dengan seadanya saja

Sumber: Wawancara Sekilas Peneliti Dengan Siswa SMP Negeri di Sibolga

Berdasarkan Tabel 1.2. dapat kita identifikasi fenomena yang terjadi di SMP Negeri kota Sibolga sebagai berikut;

1. Terdapat permasalahan kinerja guru dalam melakukan proses belajar mengajar, dimana sebetulnya untuk rasio perbandingan jumlah guru dengan murid SMP sebesar 1 : 20 orang. Hal ini termasuk kecil karena di kota atau kabupaten lain yang ada di Propinsi Sumatera Utara.
2. Permasalahan motivasi guru terlihat dari adanya anggapan menjadi seorang guru sama seperti profesi yang lainnya dimana seseorang bekerja sesuai profesinya kemudian diawal bulan menerima gaji, padahal menjadi seorang guru bukanlah hanya sekedar mentransfer ilmu pengetahuan kepada anak didik tetapi juga tercakup didalamnya unsur mendidik.
3. Kinerja buruk seorang guru disuatu sekolah tidak akan terus berlanjut apabila terdapat budaya organisasi yang baik di sekolah tersebut, apabila kinerja buruk tersebut terus berlanjut maka sudah terjadi pula penurunan budaya organisasi tersebut. Bagaimana budaya di SMP ini ?

4. Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi (Sihombing, 2004). Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan. Pekerjaan sebagai guru dalam mengajar dan mentranser ilmu pengetahuan sering tidak didukung oleh sarana pendukung, demikian juga hubungan yang terbentuk di sekolah juga kurang begitu harmonis, akibat adanya perebutan jabatan struktural di sekolah antara sesama guru, dimana sejak adanya otonomi daerah menurut pengamatan telah terjadi perubahan para guru dimana sering terjadi guru beralih fungsi sebagai camat, kepala bagian di dinas, dan bahkan menjadi kepala dinas. Hal ini semua dimungkinkan terjadi karena otonomi penuh yang berada di tangan daerah memberikan wewenang kepada kepala daerah untuk mengangkat siapa saja untuk menjadi pejabat struktural di daerahnya selama memiliki latar belakang pendidikan tinggi, dan yang paling banyak memiliki pendidikan tinggi adalah para guru, perebutan jabatan struktural yang dilakukan guru tidak hanya untuk jabatan yang berada diluar dunia pendidikan tetapi juga yang berada di dunia pendidikan, hampir semua guru berlomba untuk menjadi kepala sekolah atau jabatan struktural lainnya yang ada di sekolah, akibat dari semua ini adalah timbulnya lingkungan kerja yang tidak sehat dan pada akhirnya akan semakin tertinggalnya dunia pengajaran.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti mencoba untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Guru SMP Di Kota Sibolga Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja guru?
2. Apakah Budaya Organisasi melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja guru?
3. Apakah Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja guru?
4. Apakah Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja guru?
5. Apakah Lingkungan Kerja melalui Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja guru?
6. Apakah Lingkungan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja guru?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja guru.
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi melalui Motivasi terhadap Kinerja guru.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.
4. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja guru.
5. Menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja guru.
6. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Menyajikan hasil empiris budaya organisasi dan lingkungan kerja sebagai predictor terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Sibolga dengan motivasi sebagai variabel intervening.
2. Bagi para Kepala SMP Negeri se Kota Sibolga dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali kebijakan yang telah dilakukan dalam meningkatkan kinerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan meningkatkan motivasi guru di SMP yang dipimpinnya.
3. Bagi para penentu kebijakan pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Sibolga dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk mengevaluasi kembali kebijakan yang telah dilakukan dalam meningkatkan tingkat pendidikan menengah pertama di kota Sibolga.
4. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut mengenai motivasi, lingkungan kerja guru dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Tinjauan pustaka (*literature review*) adalah ringkasan atau rangkuman dan teori yang ditemukan dari sumber bacaan (literatur) yang ada kaitannya tema yang akan diangkat dalam penelitian. Tinjauan pustaka dalam penelitian berupa penjabaran literatur tentang variabel variabel penelitian yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja.

1. Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, dimana keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru, yaitu:

- (1) Kompetensi pedagogik, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk

mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- a. Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- b. Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

(2) Kompetensi kepribadian, Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru. Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai

pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat. Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemantapan dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

(3) Kompetensi sosial, Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontohkan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut,

otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- a. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik,
- c. Tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- d. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia
- e. Memiliki keragaman sosial budaya.
- f. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

(4) Kompetensi profesional, Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu mengupdate, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

- a. Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.
- b. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.
- c. Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.
- d. Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.

Adapun ukuran kinerja menurut Mitchell, TR (1989) dalam Kreitner dan Kinicki (2005) dapat dilihat dari lima hal yaitu:

- a. *Quality of work* – kualitas hasil kerja

- b. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- c. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- e. *Comunication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich, dkk (2008), patokan tersebut meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian (2008) bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil belajar.

2. Motivasi Kerja

Stanford dalam Mangkunegara (2002) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Supardi dan Anwar (2004) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan". Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena sesuatu perilaku yang tampak.

Siagian (2002) menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjerachman dan Husnan (2003) motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja, ada dua hal yang harus dilakukan: pertama, pembayaran pekerjaan individual seseorang; dan kedua, pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai (Timpe, 1999).

Menurut As'ad (2003) bahwa: 'motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan'. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Lebih lanjut Wexley & Yulk dalam As'ad (2003), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai: "*the process by which behaviour is energized and directed*(motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk

mencapai tujuan tertentu)". Seseorang yang dengan sengaja mengikatkan diri menjadi bagian dari organisasi mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, salah satunya adalah agar mereka dapat berinteraksi dengan manusia lainnya dan agar kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi.

Hasibuan (2005) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti 'dorongan atau daya penggerak'. Hasibuan mengemukakan bahwa: "motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan".

Motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu (karyawan) mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia. Motivasi mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dengan baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pembahasan teori-teori motivasi, ada beberapa yang cukup menonjol. Robbins (2007) menyatakan bahwa ada beberapa teori motivasi, yaitu:

1. Teori motivasi higienis diajukan oleh Frederick Herzberg, dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalannya. Menurut teori ini motivasi ini ditekankan pada prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, pengembangan, dan afiliasi, dimana

prestasi kerja adalah sesuatu yang dicapai oleh seorang pekerja di bawah lingkungan kerja yang sulit sekalipun. Misalnya dalam menyelesaikan tugas yang dibatasi oleh jadwal waktu (deadline) yang ketat yang harus dipenuhi, seorang pekerja dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan. Pengaruh adalah upaya yang dilakukan untuk mempertahankan gagasan atau argumentasi sebagai bentuk dari kuatnya pengaruh yang ingin ditanamkan kepada orang lain. Saran-saran atau gagasan yang diterima sebagai bentuk partisipasi dari seorang pekerja akan menumbuhkan motivasi, apalagi jika gagasan atau pemikiran tersebut dapat diikuti oleh orang lain yang dapat dipakai sebagai metode kerja baru dan ternyata hasilnya adalah positif dan dirasakan lebih baik. Pengendalian adalah tingkat pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya. Untuk menumbuhkan motivasi dan sikap tanggung jawab yang besar dari bawahan, seorang atasan dapat memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Ketergantungan adalah kebutuhan dari bawahan terhadap orang-orang yang berada di lingkungan kerjanya, baik terhadap sesama pekerja maupun terhadap atasan. Adanya saran, gagasan atau ide dari atasan kepada bawahan yang dapat membantunya memahami suatu masalah atau cara penyelesaian masalah akan menjadi motivasi yang positif. Pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja atau oleh atasan terhadap bawahannya untuk memberikan kesempatan guna meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan ataupun pelatihan. Pengembangan ini dapat menjadi motivator yang kuat bagi karyawan. Di samping pengembangan yang menyangkut kepastian karir pekerja, pengertian pengembangan dimaksudkan disini juga menyangkut metode kerja yang dipakai. Adanya perubahan metode kerja yang dirasakan lebih

baik karena membantu penyelesaian tugas juga menjadi motivasi bagi pekerja. Afiliasi, yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Keterbukaan orang-orang yang berada di lingkungan kerja yang memungkinkan hubungan antar pribadi dapat berjalan dengan baik, saling membantu masalah pribadi akan menjadi motivasi yang positif dari pekerja.

2. Teori hirarki kebutuhan oleh Abraham Maslow membagi kebutuhan manusia dalam hirarki kebutuhan, bahwa motivasi manusia berhubungan dengan lima kebutuhan, yaitu a). kebutuhan fisik (*physiological need*), b). kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*Security of safety need*), c). kebutuhan bermasyarakat (*social need*), d). kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*esteem need*), dan e). kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*self actualization need*). Maslow menyatakan bahwa proses motivasi seseorang secara bertahap mengikuti pemenuhan kebutuhan, dari kebutuhan yang paling dasar hingga kebutuhan yang paling kompleks. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar, yang bersifat primer dan vital, yang menyangkut fungsi-fungsi biologis seperti kebutuhan pangan, sandang dan papan, kesehatan fisik, dan lain-lain. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan, seperti terjaminnya keamanan, terlindung dari bahaya dan ancaman penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, perlakuan tidak adil, dan lain sebagainya. Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, dan sebagainya. Kebutuhan akan penghargaan, termasuk kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan, pangkat, dan sebagainya. Kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti kebutuhan mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreatifitas, ekspresi diri, dan sebagainya. Kebutuhan tertinggi menurut Maslow adalah kebutuhan transenden, yaitu

kebutuhan untuk berperilaku mulia, memberi arti bagi orang lain, terhadap sesama, terhadap alam, dan sebagainya. Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa seseorang memasuki organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya.

3. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor, mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia: seseorang itu pada dasarnya bersifat negatif, diberi nama Teori X, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif, diberi nama Teori Y. Dalam teori X, terdapat empat asumsi, yaitu: a). Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin akan berusaha menghindarinya, b). Karena karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan, c). Karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal, dan d). Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) diatas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi. Dalam teori Y, juga terdapat empat asumsi yang berlawanan, yaitu: a). karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain, b). Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri, c). Seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab, dan d). Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.
4. Teori tiga motif oleh McClelland dan kawan-kawan, mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja:

- a. Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
 - b. Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan
 - c. Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antarpersonal.
5. Teori *Goal Setting* oleh Edwin Locke teori ini menyatakan bahwa niat yang dinyatakan sebagai tujuan, dapat menjadi sumber utama dari motivasi kerja. Kita dapat mengatakan dengan tingkat keyakinan yang tinggi, bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja dan bahwa tujuan yang sulit dicapai, bila diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang mudah dicapai.
 6. Teori *Reinforcement* oleh Skinner, teori ini memiliki pendekatan perilaku, yang menyatakan bahwa reinforcement membentuk perilaku.
 7. Teori Equity atau kewajaran oleh Jane Pearson, menyatakan bahwa karyawan membandingkan apa yang mereka berikan ke dalam suatu situasi kerja (input) terhadap apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut (outcome) dan kemudian membandingkan rasio input-outcome mereka dengan rasio input-outcome rekan kerja sejawatnya. Jika mereka menganggap rasio input-outcome mereka sama dengan orang lain, keadaan tersebut dianggap adil. Jika rasio tidak sama, rasa ketidakadilan muncul; artinya karyawan cenderung melihat diri mereka sendiri kurang diberi penghargaan. Bila ketidakadilan terjadi, karyawan akan berusaha untuk melakukan koreksi.
 8. Teori ekspektasi oleh Victor Vrooms, pada dasarnya teori ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu

tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil tertentu serta pada daya tarik hasil tersebut bagi individu. Oleh karena itu, teori ini mengemukakan tiga variabel berikut ini:

- a. Daya tarik: Pentingnya individu mengharapkan outcome dan penghargaan yang mungkin dapat dicapai dalam bekerja. Variabel ini mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu yang tidak terpuaskan.
- b. Kaitan kinerja-penghargaan: Keyakinan individu bahwa dengan menunjukkan kinerja pada tingkat tertentu akan mencapai outcome yang diinginkan.
- c. Kaitan upaya-kinerja: Probabilitas yang diperkirakan oleh individu bahwa dengan menggunakan sejumlah upaya tertentu akan menghasilkan kinerja. Meskipun ada beberapa aktivitas manusia yang terjadi tanpa motivasi, namun hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi, atau sebab. Pekerjaan para pimpinan adalah mengidentifikasi dan menggerakkan motif pegawai untuk berprestasi baik dalam pelaksanaan tugas atau mengurangi ketidakseimbangan.

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi, karena dorongan yang begitu

tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak dan Tanjung: 2003).

Setiap orang memerlukan 5 (lima) kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Maslow sebagaimana diuraikan di atas sebagai sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya. Namun yang paling penting bagi seseorang adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik), sesuai dengan pendapat G.R. Terry dalam Hasibuan (2003) bahwa "Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan". Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar".

Berdasarkan beberapa penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seseorang bersemangat dalam bekerja karena terpenuhi kebutuhannya. Karyawan yang bersemangat dalam bekerja disebabkan telah terpenuhinya kebutuhannya seperti gaji yang cukup, keamanan dalam bekerja, bebas dari tekanan dari pimpinan maupun rekan sekerja, dan kebutuhan lainnya, hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja yang akhirnya mampu menciptakan kinerja yang baik.

Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun diluar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment*, sehingga Herzberg dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa pada manusia terdapat sepuluh faktor pemuas (*motivationfactor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsicmotivation*, yang meliputi: 1). prestasi yang diraih (*achievement*), 2). pengakuan oranglain (*recognition*), 3). tanggung jawab (*responsibility*), 4). peluang untuk maju (*advancement*), 5). kepuasan kerja itu sendiri (*theworkitself*), 6). dan

pengembangan karir (*thepossibilityofgrowth*). Sedangkan faktor pemelihara (*maintenancefactor*) yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsicmotivation* meliputi, 1). kompensasi; 2). keamanan dan keselamatan kerja; 3). kondisi kerja; 4). status; 5). prosedur perusahaan; 6). Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

3. Budaya Organisasi

Robbins (2007) mendefinisikan bahwa: “budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain”. Lebih lanjut, Robbins (2007) 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 (*“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”*).

Pendapat lain dikemukakan oleh Susanto (2007) yang menyatakan bahwa: “budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku”.

Luthans (2006) menjelaskan bahwa: “budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi”. Agar dapat diterima oleh lingkungannya, maka setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku pada organisasi tersebut. Jadi budaya organisasi berhubungan dengan lingkungan yang merupakan gabungan dari asumsi, perilaku,

cerita, ide dan pemahaman penting untuk menentukan bagaimana seharusnya bekerja dalam suatu organisasi.

Definisi serupa diberikan oleh Muijen dan kawan-kawan (1997) yang menyatakan bahwa: “budaya perusahaan dapat digambarkan sebagai kumpulan dari nilai, norma, ungkapan, dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam perusahaan saling berhubungan”. Hofstede (1994) mengemukakan bahwa pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak “luar”. Dengan kata lain, budaya organisasi mencerminkan “cara karyawan melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb.) yang dapat dilihat kasat mata dan dirasakan terutama oleh orang diluar organisasi tersebut. Orang luar sebenarnya dapat mengenali budaya sebuah organisasi begitu memasuki pintu gerbang sebuah kantor. Misalnya saja carapetugas menerima tamu, kondisi ruangan, pakaian seragam, cara menerima telepon, dsb. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Budaya bisa dilihat sebagai “fenomena” yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan ruang lingkungannya ke tingkat organisasi atau bahkan ke kelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya direkayasa, diatur, dan diubah.

Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya itu akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana bisa disosialisasikan akan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi.

Menurut Daft (2010), terdapat tiga tingkatan budaya, yaitu:

1. Artifak (*artifact*), adalah budaya organisasi tingkat pertama, yaitu hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasa ketika seseorang berhubungan dengan suatu kelompok baru. Artifak bersifat kasat mata (*visible*), misalnya lingkungan fisik organisasi, cara berperilaku, cara berpakaian, dan lain-lain. Karena antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya artifak-nya berbeda-beda, maka anggota baru dalam suatu organisasi perlu belajar dan memberikan perhatian terhadap budaya organisasi tersebut.
2. Nilai (*espoused values*), merupakan alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Ini adalah budaya organisasi tingkat kedua yang mempunyai tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari pada artifak. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi memerlukan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bersikap dan bertindak. Oleh karena itu, untuk memahami *espoused values* ini,

seringkali dilakukan wawancara dengan anggota kunci organisasi misalnya, atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen.

3. Asumsi dasar (*basic assumptions*), merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula dari nilai-nilai yang didukung karena merupakan keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi seperti kepercayaan, persepsi ataupun perasaan yang menjadi sumber nilai dan tindakan. Budaya organisasi tingkat ketiga ini menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi, yang seringkali dilakukan lewat asumsi yang tidak diucapkan.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam organisasi, yaitu: (1) memberi batasan untuk mendefinisikan peran, sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi; (2) memberikan pengertian identitas terhadap anggota organisasi; (3) memudahkan munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibanding minat anggota organisasi secara perorangan; (4) menunjukkan stabilitas sistem sosial; (5) memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi; dan (6) membantu para anggota organisasi mengatasi ketidakpastian, karena pada akhirnya budaya organisasi berperan untuk membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2007).

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun para anggotanya, manakala suatu organisasi menerapkan budaya organisasi, dalam pengertian memberi perhatian pada sistem nilai yang dianut organisasi. Manfaat tersebut adalah: (1) memberikan pedoman bagi tindakan pengambilan keputusan; (2) mempertinggi komitmen organisasi; (3) menambah konsistensi perilaku para anggota organisasi; dan (4) mengurangi keraguan para

anggota organisasi, karena budaya memberitahukan pada mereka bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang dianggap penting.

Memperhatikan fungsi dan manfaat budaya tersebut diatas, maka budaya dalam suatu organisasi sangat penting. Oleh karena itu budaya senantiasa dipelihara dan dikembangkan karena disadari budaya merupakan alat (tool) dalam setiap melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi serta menjadi stimulasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Robbins (2007), ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup pentingnya budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengembalian resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi terhadap hasil. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tertentu.
- 4) Orientasi terhadap individu. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut untuk mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi dalam tim, bukan secara perorangan.
- 6) Agresivitas. Sejauh mana agar orang-orang berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1997), menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek formal.
- 2) Stabilitas dan keamanan. Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya, keamanan dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
- 3) Penghargaan terhadap orang. Memperlihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain.
- 4) Orientasi hasil. Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan.
- 5) Orientasi tim dan kolaborasi. Bekerja bersama secara terkordinasi dan berkolaborasi.
- 6) Keagresifan dan persaingan. Mengambil tindakan-tindakan tegas menghadapi para pesaing.

Isi dari suatu budaya organisasi terutama berasal dari tiga sumber (Robbins: 2007), yaitu:

- 1) Pendiri organisasi. Pendiri sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri beradadalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.

- 2) Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
- 3) Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekat dari organisasi tersebut.

Variabel dimensi budaya organisasi yang dijadikan dasar pengukuran diturunkan dari 6 (enam) dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede dalam Ariadi (2006) yang meliputi:

- 1) Profesionalisme, merupakan ukuran kecakapan atau keahlian yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi. Suatu jabatan yang ditempati oleh seorang pekerja yang profesional atau suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja yang profesional akan membuahkan hasil yang optimal. Dalam organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme semua pekerja akan mencurahkan perhatiannya pada pekerjaan sebagai bentuk dari tanggung jawab yang harus ditunaikan. Seorang pekerja yang profesional akan menyelesaikan tugas yang di berikan kepadanya tanpa banyak mengeluh, karena ia yakin bahwa dia dapat menyelesaikannya walaupun dibawah tekanan (*under pressure*), seperti harus memenuhi *deadline* yang ketat. Untuk keyakinan dan kemampuannya menyelesaikan tugas, seorang profesional cenderung akan menuntut penghasilan yang lebih baik atau *reward* yang berbeda dari pekerja lainnya.

- 2) Kepemimpinan, yaitu tingkat keterlibatan atasan terhadap masalah-masalah di luar pekerjaan yang dialami oleh bawahan. Hubungan antar pribadi yang terbina baik akan memungkinkan terciptanya iklim kerja yang cerah. Adanya hubungan antar pribadi juga dapat mempengaruhi penilaian terhadap pekerja. Dalam hal melakukan promosi, atau mempertahankan orang-orang yang dinilai baik bagi suatu divisi juga melibatkan hubungan antar pribadi. Seorang atasan mungkin akan mempertahankan seorang bawahan bagi divisinya yang menurut penilaiannya bertipe loyal dan mudah dibina walaupun mungkin potensinya belum tentu lebih baik dari pekerja lainnya.
- 3) Kepercayaan kepada rekan sekerja, yaitu interaksi yang terbina antara sesama pekerja dalam organisasi. Sikap yang terbuka, ramah dalam pergaulan dan perilaku yang menunjukkan rasa persaudaraan yang tinggi diantara sesama pekerja, karena merasa senasib dan seperjuangan akan menumbuhkan kepercayaan dan perilaku yang positif. Dengan adanya rasa percaya kepada rekan sekerja yang tertanam dengan baik, masalah-masalah pekerjaan ataupun masalah pribadi akan dapat diatasi dengan perhatian dari rekan-rekan sekerja yang rela membantu memberikan saran.
- 4) Keteraturan, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menunjukkan adanya aturan-aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin adanya keseragaman dalam pelaksanaan, memudahkan koordinasi dan pengawasan. Adanya aturan yang ditetapkan oleh organisasi harus berlaku sama untuk semua orang atau departemen dalam organisasi, sehingga mencerminkan adanya rasa keadilan.
- 5) Konflik, yaitu adanya pertentangan dan ketidak harmonisan dalam suatu organisasi yang menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja. Ini

berpotensi pada penurunan motivasi kerja dan berdampak negatif terhadap perilaku pekerja. Kompetisi yang tidak sehat antar departemen dalam suatu organisasi, dimana orang-orang dalam organisasi mungkin saling merasa curiga yang menyebabkan terhambatnya komunikasi dan koordinasi serta sulitnya bergaul antar individu. Di samping itu, karyawan baru mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dapat beradaptasi, diterima sebagai anggota organisasi dan merasa nyaman bekerja pada lingkungan barunya tersebut.

- 6) Integrasi, yaitu iklim yang terbentuk dalam organisasi dimana pekerja merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Dalam kondisi seperti ini, pekerja akan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Pekerja akan merasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi dan merasa aman dengan pekerjaannya karena merasa dihargai dan dipenuhi kebutuhan hidupnya. Lingkungan kerja yang menyenangkan ini juga didukung oleh kerjasama yang terjalin baik di antara sesama pekerja atau sesama departemen.

Nilai-nilai budaya apabila dikaitkan dengan kehidupan organisasi, seyogianya dijadikan sebagai budaya organisasi dengan peran dan fungsi antara lain:

- 1) Pengendalian diri masing-masing anggota organisasi
- 2) Perekat anggota organisasi untuk membangun kepentingan organisasi dan kepentingan bersama
- 3) Perekat solidaritas antara anggota organisasi untuk hidup saling menghargai, menghormati dan saling mendukung.

Budaya organisasi yang berfungsi seperti itu dalam suatu organisasi akan menjadi alat untuk menyemangati dan mendorong aktifitas-aktifitas para SDM tersebut dalam rangka mewujudkan cita-cita dan perjuangan organisasinya.

Prinsip “saling mendukung”, dalam kehidupan organisasi tidak kalah pentingnya, oleh karena esensinya adalah terwujudnya kebersamaan dalam rangka melaksanakan tugas, fungsi dan atau misi organisasi. Tanpa kebersamaan jangan diharapkan dapat terwujudnya tujuan organisasi sebagaimana telah ditetapkan.

Kebersamaan dalam organisasi, dapat dilihat dari 2 dimensi, yaitu kebersamaan terhadap intern organisasi dan kebersamaan terhadap ekstern organisasi atau pihak-pihak terkait (*stakeholders*). Diantara kedua dimensi itu perlu dipelihara dan dikembangkan sehingga saling bersinergi, saling mendukung yang pada akhirnya memberi manfaat terhadap peningkatan kinerja organisasi (*organization performance*). Apabila berbicara mengenai kebersamaan, maka tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi yang telah ditetapkan dan menjadi komitmen masing-masing individu atau semua pihak dalam organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kerjasama baik yang dituangkan dalam bentuk kerja tim, hubungan kerja sebagai akibat fungsionalisasi, maupun karena sinergisme akan sangat bermanfaat dan merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kinerja organisasi.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup

hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Sihombing (2004) menyatakan bahwa : Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu I tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.

Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Indikator lingkungan kerja adalah (1) fasilitas kerja, (2) gaji dan tunjangan, (3) hubungan kerja. (Sihombing, 2004). Motivasi kerja pegawai akan terdorong dari lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja mendukung maka akan timbul keinginan pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi pegawai dan kreativitas pegawai yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan oleh instansi.

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep dan Tanjung, 2003).

Lingkungan kerja sosial mencakup hubungan yang terbina dalam perusahaan. Seorang pegawai bekerja di dalam perusahaan tidak sendiri. Di dalam melakukan aktivitas, pegawai pasti membutuhkan orang lain. Dengan demikian pegawai wajib

membina hubungan yang baik antara rekan kerja, bawahan maupun atasan karena pegawai saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Mello (2002) menyatakan bahwa *“labor relations is key strategic issue for organizations because the nature of the relationship between the employeer and can have a significant inpact on morale, motivation and productivity”*. (Hubungan kerja adalah isu strategis kunci bagi organisasi karena sifat hubungan antara pemberi kerja dan dapat memiliki inpact signifikan terhadap moral, motivasi dan produktivitas).

Komunikasi yang baik merupakan kunci untuk membangun hubungan kerja. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalah pahaman karena gagal menyampaikan pikiran dan perasaan satu sama lain. Komunikasi yang baik dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi prestasi kerja karyawan dan membangun tim kerja yang solid. Untuk membangun hubungan kerja yang baik, menurut Mangkunegara (2003) diperlukan: “(1) pengaturan waktu, (2) tahu posisi diri, (3) adanya kecocokan, (4) menjaga keharmonisan, (5) pengendalian desakan dalam diri, (6) memahami dampak kata-kata atau tindakan anda pada diri orang lain, (7) jangan mengatur orang lain sampai anda mampu mengatur diri sendiri, (8) tidak mengumbar kemarahan pada orang lain, (9) besikap bijak dan bijaksana”. Hal ini menunjukkan bahwa untuk membangun hubungan kerja yang baik diperlukan pengendalian emosional dengan baik ditempat kerja.

Mangkunegara (2003) menyatakan bahwa “untuk menciptakan hubungan relasi kerja yang harmonis dan efektif, pimpinan dan manajer perlu (1) meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja serta (2) menciptakan suasana, memperhatikan dan memotivasi kreativitas”. Dari pernyataan ini dapat kita simpulkan bahwa

pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional ditempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin.

Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja. Manusia bekerja untuk mendapatkan uang tetapi uang bukan merupakan tujuan segalanya. Manusia bekerja untuk mendapatkan lebih dari sekedar uang, manusia memerlukan penghargaan dari perusahaan, memiliki hubungan yang baik dengan sesama karyawan dan manajer serta memiliki pekerjaan yang layak. Jadi uang bukan merupakan alat motivasi yang utama untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan sebaliknya hubungan kerja yang baik di lingkungan perusahaan merupakan kunci utama untuk mendapatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap prestasi kerja karyawan.

Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja karyawan melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

Robbins (2007) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: a) suhu, b) kebisingan, c) penerangan dan d) mutu udara”.

1) Suhu. Suhu adalah satu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Suhu yang nyaman bagi seseorang mungkin merupakan neraka bagi orang lain. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur

sedemikian rupa sehingga berada di antara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

- 2) Kebisingan. Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi karyawan.
- 3) Penerangan. Bekerja pada ruang yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan. Pencapaian kinerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang lebih tua dibanding yang lebih muda.
- 4) Mutu Udara. Merupakan fakta yang tidak bisa disangkal bahwa jika menghirup udara tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi karyawan. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi karyawan ditempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins (2007) terdiri atas : "a) ukuran ruang kerja, b) pengaturan ruang kerja, c) privasi".

- a. Ukuran ruang kerja. Ruangan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruangan kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan

menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibanding dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas

- b. Pengaturan. Jika ukuran ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per karyawan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.
- c. Privasi. Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi dan sekat-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan karyawan menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, di mana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan karyawan juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

B. Penelitian Terdahulu

Tella et.al (2007) dalam penelitian *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*, menganalisis 1) hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pegawai perpustakaan *Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*, 2) perbedaan antara motivasi pegawai perpustakaan yang profesional dengan yang tidak profesional, 3) perbedaan kepuasan kerja antara pegawai perpustakaan, 4) perbedaan komitmen pegawai perpustakaan berdasarkan pengalaman kerja. Disain penelitian ini merupakan

penelitian survey, menggunakan 200 orang sebagai responden, data penelitian diestimasi dengan menggunakan korelasi Pearson, dan metode klasifikasi berganda dengan uji t. Hasil penelitian menunjukkan: 1) terdapat hubungan / korelasi antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pegawai perpustakaan Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, walaupun terdapat korelasi negatif antara motivasi dengan komitmen, 2) tidak ada perbedaan yang signifikan antara motivasi pegawai perpustakaan yang profesional dengan yang tidak profesional, 3) terdapat perbedaan kepuasan kerja diantara pegawai perpustakaan, 4) tidak terdapat perbedaan komitmen pegawai perpustakaan berdasarkan pengalaman kerja.

Simangunsong (2008) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Suasana Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Matematika Sekolah Imanuel Pondok Melati, menganalisis dan menguji kebenaran hipotesis tentang pengaruh motivasi kerja dan suasana lingkungan kerja terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survey. Sampel yang diambil adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 30 orang. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert masing-masing berjumlah 25 soal, yang terdiri dari: 1) instrumen motivasi kerja, 2) instrumen suasana lingkungan kerja dan 3) instrumen kinerja. Analisis data menggunakan statistik deskriptif, analisis regresi linier sederhana dan regresi linier ganda. Analisis data dilakukan setelah dipenuhi persyaratan normal dan uji pelanggaran asumsi klasik. Hasil pengujian hipotesis diperoleh sebagai berikut: 1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 2) suasana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja guru dan 3) secara bersama-sama motivasi dan suasana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Zuraidah (2010) dalam penelitian berjudul Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Bisnis Manajemen Program Keahlian Akuntansi Di Subrayon 07 Medan, menganalisis pengaruh kemampuan intelektual, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK BM Program keahlian akuntansi di sub rayon 07 Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah diskriptif analitik dengan pendekatan kuantitatif, dan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket berupa kuesioner. Sampel penelitian ini terdiri dari 30 orang guru program keahlian akuntansi yang ada di sub rayon 07 Medan. Pengolahan data menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil perhitungan menunjukkan Kemampuan Intelektual dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru mata diklat produktif akuntansi di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Bisnis dan Manajemen Sub Rayon 07 Medan, dengan Kemampuan Intelektual berpengaruh paling dominan terhadap kinerja guru dibandingkan dengan Motivasi kerja.

Liliyana, et.al. (2011) dalam penelitian berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak, bertujuan untuk mendeskripsikan dan mencari pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, komitmen dan kinerja. Penelitian ini dilakukan di SMAN 9 Pontianak pada tahun 2009, sampelnya adalah 30 orang karyawan pada SMAN 9 Pontianak. Analisis penelitian menggunakan analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja, ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja karyawan terhadap variabel komitmen organisasi, ada pengaruh yang

signifikan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja, variabel komitmen terhadap kinerja .

Mishan (2012) dalam penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Sibolga, penelitian ini bertujuan mengukur besarnya pengaruh motivasi kerja guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Populasi dalam penelitian ini adalah 176 guru SMA Negeri dan sampel sebesar 63 orang guru. Data analisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja dan budaya organisasi merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja guru, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja guru.

Harris dan Sass (2012) dalam penelitian berjudul *Skills, Productivity and the Evaluation of Teacher Performance*, penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui karakteristik apa dari guru yang berhubungan dengan produktivitas guru, 2) mengetahui informasi apa yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menilai guru, 3) menganalisis hubungan antara evaluasi kepala sekolah dengan produktivitas guru, 4) memprediksi evaluasi produktivitas guru dimasa yang akan datang berdasarkan evaluasi kepala sekolah dan produktivitas guru periode sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) karakteristik guru yaitu *value added* (nilai tambah) mempunyai hubungan dengan produktivitas guru, 2) Informasi tentang guru berupa pengetahuan, skill, intelegensi, hubungan interpersonal guru dengan orang tua murid, sesama guru, dan kepala sekolah, dan adanya perilaku peduli guru (*caring attitude*) terhadap murid, 3) evaluasi kepala sekolah memiliki hubungan yang lemah terhadap produktivitas guru, 4) rproduktivitas guru di masa yang akan datang dapat diprediksi dengan menggunakan evaluasi kepala sekolah atas guru dan produktivitas guru periode sebelumnya.

Inayatullah dan Jehangir (2013) dalam penelitian berjudul *Teacher's Job Performance: The Role of Motivation*, meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja guru swasta dan negeri di kota Peshawar Provinsi Khiber Pakhtunkhwa, Pakistan, adapun tujuan penelitian ini adalah: 1) untuk mengidentifikasi hubungan antara motivasi dan kinerja guru di sekolah swasta dan negeri, 2) mengidentifikasi faktor faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja guru di kedua sekolah, 3) mengidentifikasi apakah motivasi dan kinerja guru memiliki perbedaan di sekolah swasta dengan Negeri. Sampel penelitian berjumlah 120 orang guru. Analisis data menggunakan analisis korelasi dan regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan: 1) terdapat hubungan positif antara motivasi dan kinerja guru di sekolah swasta dan negeri, 2) faktor pengalaman mengajar dan kualifikasi guru merupakan faktor faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja guru di kedua sekolah, 3) motivasi dan kinerja guru lebih tinggi di sekolah swasta dibandingkan sekolah negeri.

Untuk memudahkan pemahaman akan penelitian terdahulu maka peneliti membuat *mapping* dari penelitian terdahulu tersebut.

Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel/Analisis	Kesimpulan
1	Tella, Oyeni, dan Popoola (2007)	<i>Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria</i>	1. Motivation 2. Kepuasan kerja 3. Komitmen organisasi 4. Korelasi Pearson 5. Uji t	Terdapat hubungan / korelasi antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pegawai perpustakaan Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, walaupun terdapat korelasi negatif antara motivasi dengan komitmen. 2) tidak ada perbedaan yang signifikan antara motivasi pegawai perpustakaan yang profesional dengan yang tidak profesional, 3) terdapat perbedaan kepuasan kerja diantara pegawai perpustakaan, 4) tidak terdapat perbedaan komitmen pegawai perpustakaan berdasarkan pengalaman kerja.
2	Simangunsong (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Suasana	6. Motivasi kerja	1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 2) suasana lingkungan kerja

		Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Matematika Sekolah Imanuel Pondok Melati.	7. Lingkungan Kerja 8. Kinerja Guru 9. Regresi Berganda	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 3) secara bersama-sama motivasi dan suasana lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
3	Zuraidah (2010)	Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Bisnis Manajemen Program Keahlian Akuntansi Di Subrayon 07 Medan	1. Kemampuan intelektual 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Guru 4. Regresi Berganda	Kemampuan Intelektual dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan Kemampuan Intelektual berpengaruh paling dominan terhadap kinerja guru dibandingkan dengan Motivasi kerja.
4	Liliyana, Utin Nina Hermina, dan Desvira Zain (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Komitmen 4. Kinerja 5. Analisis Jalur (regresi berganda yang terstandarisasi)	Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja, ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja karyawan terhadap variabel komitmen organisasi, ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja, variabel komitmen terhadap kinerja
5	Mishan (2012)	Pengaruh Motivasi Kerja Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Sibolga	1. Motivasi kerja 2. Budaya organisasi 3. Kinerja guru 4. Regresi berganda	Motivasi kerja dan budaya organisasi merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja guru, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja guru
6	Harris dan Sass (2012)	<i>Skills, Productivity and the Evaluation of Teacher Performance</i>	1. Skill 2. Produktivitas 3. Evaluasi Kinerja guru 4. Uji Korelasi	1) terdapat hubungan positif antara motivasi dan kinerja guru di sekolah swasta dan negeri, 2) faktor pengalaman mengajar dan kualifikasi guru merupakan faktor faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja guru di kedua sekolah, 3) motivasi dan kinerja guru lebih tinggi di sekolah swasta dibandingkan sekolah negeri.
7	Inayatullah dan Jehangir (2013)	<i>Teacher's Job Performance: The Role of Motivation</i>	1. Motivasi 2. Kinerja Guru 3. Analisis Korelasi 4. Regresi sederhana	1) terdapat hubungan positif antara motivasi dan kinerja guru di sekolah swasta dan negeri, 2) faktor pengalaman mengajar dan kualifikasi guru merupakan faktor faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja guru di kedua sekolah, 3) motivasi dan kinerja guru lebih tinggi di sekolah swasta dibandingkan sekolah negeri

Sumber: Penelitian Terdahulu

C. Kerangka Berpikir

Pendidikan disebut bermutu manakala mampu melahirkan lulusan yang memiliki kemampuan praktis pragmatis, bersifat produktif dan dapat melakukan pekerjaan yang memberikan keuntungan ekonomi dan sosial (Danim, 2003). Dalam mewujudkan mutu pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas tidak hanya bergantung pada satu komponen saja, tetapi semua komponen, yang meliputi siswa, materi, media, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi, kurikulum, dan biaya/dana. Namun semua komponen pendidikan tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar tanpa didukung oleh keberadaan guru yang secara kontinyu berupaya mewujudkan gagasan, ide dan pemikiran dalam bentuk perilaku dan sikap yang terunggul dalam tugasnya sebagai pendidik. Seorang guru hendaknya mampu membangun suasana belajar yang kondusif dalam kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena proses belajar mengajar dipandang sebagai sebuah posisi dimana muara segala kinerja guru tertampung didalamnya.

Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai garda terdepan di dalam pelaksanaan proses belajar mengajar dan guru memegang posisi yang sangat strategis dalam upaya menciptakan lulusan yang profesional dan berkualitas sehingga dapat memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia yang profesional. Seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya perlu di dukung adanya kinerja yang optimal, karena guru sebagai komponen yang utama dalam menentukan keberhasilan pembelajaran. Kinerja (*performance*) guru adalah merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins, 2007). Kinerja Guru adalah hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuannya mengelola kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini kinerja guru

dapat dilihat melalui penampilannya dalam proses belajar mengajar mulai dari pembukaan sampai penutupan pelajaran. Seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, selain mempunyai kemampuan intelektual yang tinggi, juga dituntut untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi (Suparno,2003). Secara logika seorang yang mempunyai kemampuan intelektual tinggi dan didukung dengan motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, dan sebaliknya orang yang mempunyai kemampuan intelektual rendah dan motivasi rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah juga.

Dengan demikian kinerja guru sangat menentukan keberhasilan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terwujud dari prestasi siswa yang baik. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika guru mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dengan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kinerja seorang guru juga sangat ditentukan oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja ditempat dia bekerja, dimana budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan ketenangan dan semangat guru dalam melaksanakan tugas tugasnya di tempat tersebut.

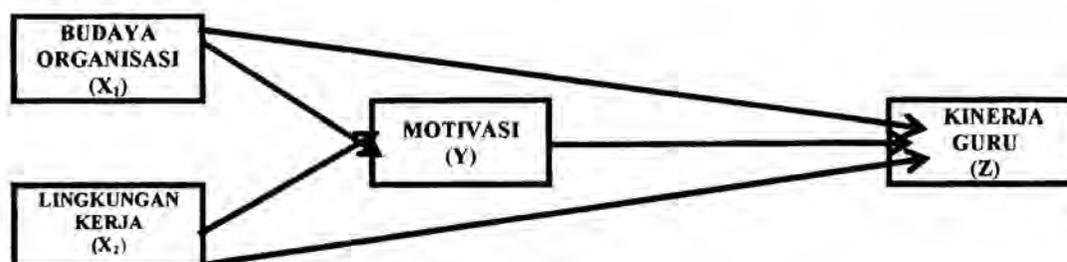
Pada dasarnya pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai nilai organisasi akan menjadikan nilai nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual, atau terdapat hubungan

yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja yang artinya apabila budaya organisasi naik maka akan menaikkan kinerja karyawan.

Sealain itu pula Menurut Mangkunegara (2003), lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Mc.Cleland (1997) dalam Mangkunegara (2003), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat tepuji.

Secara sederhana hubungan antara keempat variabel penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian
Sumber: Tinjauan Pustaka

D. Hipotesis Penelitian

Dari Kerangka Pemikiran dan tinjauan pustaka, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

H2 : Budaya Organisasi melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

H3 : Budaya Organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

H5 : Lingkungan Kerja melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

H6 : Lingkungan Kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

E. DEFINISI OPERASIONAL

1. Variabel Penelitian

Variabel variabel dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

a. Kinerja Guru.

Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk mencapai tujuan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Kinerja guru diukur dengan menggunakan tugas pokok dan fungsi seorang guru terlibat dalam proses pembelajaran di sekolah, yang memiliki beberapa indikator yaitu: 1) perencanaan pembelajaran, 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan 3) menilai hasil belajar.

b. Motivasi Kerja

Motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong guru untuk melakukan kegiatan dalam proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan tertentu. Kebanyakan motivasi utama seorang guru adalah dalam rangka pemenuhan kebutuhan, sehingga indikator untuk variabel motivasi adalah: 1) Kebutuhan Fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, 3) Kebutuhan sosial, 4) Kebutuhan akan harga diri 5) Aktualisasi diri.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi sekolah yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Dalam penelitian yang menjadi indikator budaya organisasi adalah: 1) Profesionalisme 2) kepemimpinan 3) kepercayaan kepada rekan sekerja 4) keteraturan 5) konflik 6) integrasi.

d. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana guru melakukan aktivitas setiap harinya. Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini akan dibagi atas dua bagian 1) Lingkungan kerja fisik (suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan), 2) lingkungan kerja non fisik (hubungan kerja dengan atasan dan rekan sejawat). Kemudian berdasarkan definisi masing masing variabel penelitian tersebut, maka disusunlah operasional masing masing variabel tersebut seperti yang terlihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Ukur
Kinerja Guru (Y2)	Sejauhmana seorang guru bisa mencapai	1. Perencanaan pembelajaran 2. Melaksanakan kegiatan	Likert

	tujuan yang telah menjadi tanggung jawabnya	pembelajaran 3. Menilai hasil belajar	
Motivasi (Y1)	Segala sesuatu yang mendorong manusia untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu	1. Kebutuhan Fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial, 4. Kebutuhan akan harga diri 5. Aktualisasi diri.	Likert
Budaya Organisasi (X1)	Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain	1. Profesionalisme 2. Kepemimpinan 3. Kepercayaan kepada rekan sekerja 4. Keteraturan 5. Konflik 6. Integrasi.	Likert
Lingkungan Kerja (X2)	Lokasi tempat bekerja yang dapat menunjang prestasi	1. Lingkungan kerja fisik a. suhu udara di tempat kerja b. luas ruang kerja c. kebisingan d. kepadatan e. kesesakan 2. Lingkungan kerja non fisik a. Hubungan kerja dengan atasan b. Hubungan Kerja dengan rekan sejawat	Likert

Sumber: Tinjauan Pustaka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan bersifat deskriptif dan verivikatif dimana penelitian deskriptif adalah peneltian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran atau deskripsi tentang budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja guru pada SMP di Kota Sibolga. Sedangkan penelitian verivikatif adalah untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan di lapangan.

Dalam penelitian ini variabel-variabelnya dibedakan menjadi variabel bebas (variabel independen) yaitu variabel yang mempengaruhi, terdiri dari budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Variabel lainnya adalah variabel terikat (variabel dependen) yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja guru, selanjutnya terdapat variabel intervening motivasi, variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, variabel ini merupakan variabel penyela / antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Unit analisis dalam peneltian ini adalah individual, yaitu para guru yang mengajar pada SMP di Kota Sibolga. Pengamatan menggunakan cakupan waktu bersifat cross section/one shoot, yang berarti informasi atau data yang diperoleh adalah hasil pengumpulan data yang dilakukan pada satu waktu tertentu.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan survey lapangan dengan membuat kuesioner kemudian memberikan tanggung jawab kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan serta memberikan tanggapan atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh partisipan baik mengenai tujuan survey itu sendiri atau pertanyaan-pertanyaan yang sekiranya kurang dipahami oleh partisipan. Pengertian kuesioner itu sendiri yaitu mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu sesuai dengan penelitian yang ditujukan kepada responden.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh Guru SMP Negeri yang ada di kota Sibolga, yang terdiri dari SMP Negeri 1 – 7 di kota Sibolga berjumlah 145 orang. Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi dan tentunya agar hasil penelitian lebih valid maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan menggunakan syarat berupa:

1. Status sebagai Guru PNS
2. Telah bekerja sebagai guru sekolah yang sama minimal 3 tahun.

Berdasarkan kriteria tersebut maka diperoleh sebanyak 80 orang guru yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini instrument data diambil dengan cara survey. Observasi terhadap lokasi sekolah yang menjadi populasi, kemudian melakukan wawancara

kepada warga sekolah mulai dari siswa, guru maupun kepala sekolah, selanjutnya melakukan pengambilan data dengan cara angket kepada responden yang telah diambil.

Untuk menyusun angket dilakukan dengan beberapa langkah, langkah pertama mengidentifikasi variabel, selanjutnya menjabarkan variabel menjadi sub variabel, kemudian mencari indikator dari setiap sub variabel, selanjutnya merumuskannya menjadi butir butir instrumen.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan Studi Lapangan (*Field Research*). Menurut Sarwono (2006:82), studi lapangan dilakukan untuk mengkombinasikan antara pencarian *literature* (literature studi), survey berdasarkan pengalaman dan atau studi kasus dimana peneliti berusaha mengidentifikasi variabel-variabel penting dan hubungan antar variabel tersebut dalam situasi permasalahan tertentu. Dengan kata lain, studi lapangan merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian. Dalam teknik ini penulis terjun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan, mengelola dan menganalisis data-data yang diperlukan. Adapun studi lapangan yang dilakukan penulis dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode survey (Kuesioner).

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala *Likert* dimana pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti sangat tidak setuju sampai dengan sangat

setuju, tidak setuju sampai dengan setuju, dan sebagainya (Idriantono dan Supomo 2007:147).

Table.3.1: Skala *Likert* pada Teknik pengumpulan data

Skala Likert	Kode	Nilai
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Kurang Setuju	KS	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sumber : Idriantono dan Supomo 2007:147

Dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk diisi. Dengan demikian, diperoleh data atau fakta yang bersifat teoritis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

E. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukurnya (Sugiyono, 2004). Untuk menentukan valid tidaknya suatu item, ditentukan dengan membandingkan antara angka korelasi product moment pearson (r hitung) dengan r tabel pada level signifikansi 0,05 nilai kritisnya. Atau bisa juga dilakukan dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang harus lebih besar dari 0,3 (Sugiyono, 2004).

Rumusan yang di gunakan untuk mengukur validitas adalah *person momentcorrelation* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = Validitas instrument
- N = Jumlah instrument
- X = Skor rata – rata dari X
- Y = Skor rata-rata dari Y

Menurut Sugiyono (2006:124), apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan atau pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid.

Pengujian statistik mengacu pada kriteria :

- 1). r hitung < r kritis maka tidak valid
- 2). r hitung > r kritis maka valid

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS 20.0 adalah menggunakan Korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] < taraf signifikan (α) sebesar 0,05. Berikut ini dapat dilihat hasil uji validitas variabel penelitian

Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian
Budaya Organisasi (X1)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	23.7333	10.961	.581	.835
x1.2	23.8333	11.109	.558	.837
x1.3	23.9667	10.240	.731	.818
x1.4	23.9333	10.961	.510	.843
x1.5	23.8667	10.878	.659	.827
x1.6	24.1000	11.955	.449	.847
x1.7	23.8667	12.189	.434	.846
x1.8	23.8333	11.109	.558	.837
x1.9	23.8000	10.372	.657	.826

Lingkungan Kerja (X2)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	14.9000	7.059	.585	.856
x2.2	14.8333	6.144	.833	.813
x2.3	14.8667	6.533	.580	.858
x2.4	14.8000	6.579	.710	.836
x2.5	14.7333	6.547	.576	.859
x2.6	14.8667	5.913	.723	.832

Motivasi (Y)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	12.3333	2.644	.478	.592
Y2	12.3667	2.999	.483	.608
Y3	12.3667	2.792	.346	.653
Y4	12.4000	2.800	.366	.643
Y5	12.5333	2.326	.489	.586

Kinerja Guru (Z)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	11.9333	3.857	.650	.803
Z2	11.9000	4.162	.483	.849
Z3	12.1667	3.651	.694	.790
Z4	12.1667	4.075	.671	.800
Z5	12.1000	3.748	.727	.781

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pada Tabel 3.2. dapat dilihat semua item variabel variabel penelitian (nilai *corrected item-total correlation*) lebih besar dari 0.300, maka dapat disimpulkan bahwa semua item item dalam variabel tersebut adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Riyadi (2000) uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan lebih dari dua kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama. Untuk melihat reliabilitas masing-masing instrumen yang digunakan, peneliti menggunakan koefisien cronbach's alpha lebih besar dari 0,06 (Sekaran, 1992). Hasil Uji Reliabilitas data penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.3. berikut ini.

Tabel 3.3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian
Budaya Organisasi (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.851	9

Lingkungan Kerja (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.865	6

Motivasi (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.689	5

Kinerja Guru (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.838	5

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pada Tabel 3.3 dapat dilihat semua nilai *alpha Cronbach* dari variabel variabel penelitian memiliki nilai yang lebih besar dari 0,600, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item pada variabel penelitian tersebut adalah reliabel dan kuesioner dapat dilanjutkan untuk mengambil data penelitian.

F. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan analisis regresi dalam statistik harus bebas dari asumsi-asumsi klasik seperti normalitas data, autokorelasi, heterokedastisitas, dan asumsi-asumsi klasik lainnya.

a. Uji Normalitas

Menurut *central limit theorem*, asumsi normalitas akan terpenuhi apabila jumlah sampel yang digunakan lebih dari atau sama dengan 25 (Mendehall dan Beaver, 1992). Metode uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan analisis grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan demikian sebaliknya.

b. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinieritas adalah situasi adanya korelasi variabel-variabel independen antara yang satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini disebut variabel-variabel yang bersifat ortogonal adalah variabel bebas yang memiliki nilai korelasi diantara sesama variabel bebas maka konsekuensinya adalah :

1. Koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.
2. Nilai *standart error* setiap koefisien regresi menjadi tak terduga.

Pengujian ini bermaksud untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolonearitas. Pengujian multikolinieritas

dilakukan dengan melihat nilai VIF dan korelasi diantara variabel independen. Jika nilai VIF lebih besar dari 2, maka terjadi multikolinearitas diantara variabel independen. Disamping itu, suatu model dikatakan terdapat gejala multikolinearitas, jika korelasi diantara variabel independen lebih besar dari 0,9 (Ghozali, 2001)

c. Uji Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Santoso, 2004).

Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, serta titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

G. Metode Analisis

Kegiatan penelitian setelah data dari seluruh sumber data terkumpul adalah melakukan analisis data. Metode analisis adalah proses mencari menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil observasi lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang lebih penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menurut Sugiyono (2006:147) mengatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul.

Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokan data, mentabulasi data, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

1. Analisis Kualitatif (Deskriptif)

Menurut Sugiyono (2006:14), mengemukakan bahwa metode penelitian kualitatif itu dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama dilapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis terhadap berbagai temuan dilapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

Analisis deskriptif ini akan memberikan gambaran tentang suatu data yang akan diteliti sehingga dapat membantu dalam mengetahui karakteristik data sampel. Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian pertama yaitu mengenai gambaran budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja guru pada SMP di Kota Sibolga dengan menggunakan skala *Likert*. Skala ini dirancang untuk melihat sejauh mana subjek setuju atau tidak dengan pernyataan yang diajukan.

Analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam katagori: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dengan menggunakan alat ukur ini, maka nilai variable yang diukur dengan menggunakan instrument tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Langkah awal untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah menghitung skor-skor dari setiap butir soal kemudian skor-skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan skor total. Umar (2010:225) Perhitungan skor

setiap komponen yg diteliti dengan mengalikan seluruh frekuensi data. Jika jumlah sampel 80 maka untuk menghitung skor terendah adalah:

$$\begin{aligned}\text{Skor Terendah} &= \text{Bobot terendah} \times \text{Jumlah Sampel} \\ \text{Skor Terendah} &= 1 \times 80 \\ &= 80\end{aligned}$$

Untuk menghitung skor tertinggi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Skor Tertinggi} &= \text{Bobot tertinggi} \times \text{Jumlah Sampel} \\ \text{Skor Tertinggi} &= 5 \times 80 \\ &= 400\end{aligned}$$

Selanjutnya dibuat skala perkalian untuk untuk masing-masing item pernyataan dengan terlebih dahulu menghitung rentang skalanya dengan rumus sebagai berikut:

$$RK = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana:

- RK : Rentang Skala
- n : Jumlah sampel
- m : Jumlah alternatif item jawaban

Rentang skala dalam penelitian ini diperoleh untuk 80 responden dan skor 1 sampai 5:

$$RK = \frac{80(5-1)}{5} = 64$$

Kemudian penilaian skor nilai tiap item pertanyaan/pernyataan dibuat rentang skala sehingga dapat diketahui letak skor penilaian responden terhadap masing-masing indikator dalam penelitian, adapun rentang keputusan rata-ratanya dengan kategori sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal

No.	% Jumlah Skor	Kriteria
1	80 – 143,99	Sangat Tidak Setuju
2	144 – 207,99	Tidak Setuju
3	208 – 271,99	Cukup Setuju
4	272 – 335,99	Setuju
5	336 – 400	Sangat Setuju

Sumber: Diolah untuk penelitian ini.

Berdasarkan table 3.4 diatas setiap satu rentang skala mewakili empat variabel yaitu X_1 , X_2 , Y dan Z.

2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Mengingat penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah *Trimming Theory* (Teori Trimming), diantaranya:

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah/*one-way causal flow* (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi).
3. Variabel endogen minimal dalam skala interval.
4. Instrument penelitian harus reliable dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan)
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

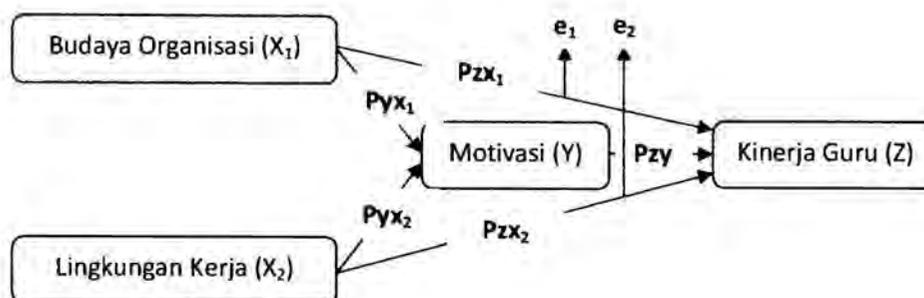
Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel didalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal (Bukit, 2012:173). Pengembangan model analisa jalur harus didasarkan pada hubungan kualitas yang memiliki teori yang kuat.

Pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan kausalitas yang ingin di uji dan dinyatakan dalam bentuk persamaan sebelum dibuat analisa jalurnya. Model dirancang berdasarkan konsep dan teori.

Mediasi atau *intervening* merupakan antara yang berfungsi memediasi hubungan antara independent dengan variabel dependent. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Didalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel lain (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2005:197).

Adapun hubungan variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dimediasi motivasi kerja digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:



Gambar 3.1
Model Analisis Jalur

Untuk menjawab tujuan penelitian 1 dan 2 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening maka akan dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Struktur 1

$$Z = P_{zx_1} X_1 + e_1$$

$$Z = (P_{yx_1} X_1) (P_{zy} Y) + e_1$$

Dimana:

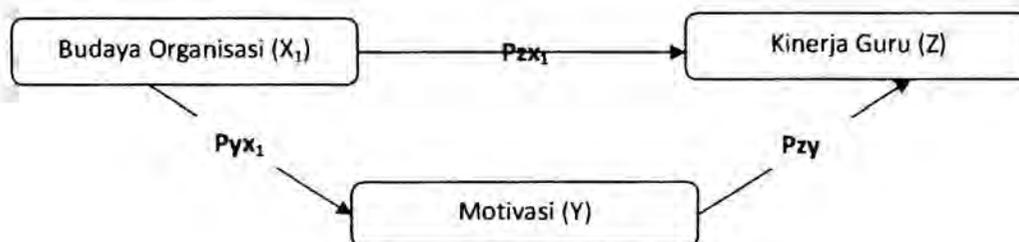
Z = Kinerja Guru

X_1 = Budaya Organisasi

Y = Motivasi

e = Tingkat Kesalahan (Error)

Dengan bentuk struktur:



Gambar 3.2
Analisis Jalur Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja dimediasi Motivasi

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja	= P_{zx_1} (p_1)
Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja	= $P_{yx_1} \times P_{zy}$ (p_2)
Total pengaruh (budaya organisasi terhadap kinerja)	= $p_1 + p_2 \times p_3$

Sedangkan Untuk menjawab tujuan penelitian 3 dan 4 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening maka akan dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

2. Struktur 2

$$Z = P_{zx_2} X_2 + e_1$$

$$Z = (P_{yx_2} X_2) (P_{zy} Y) + e_1$$

Dimana:

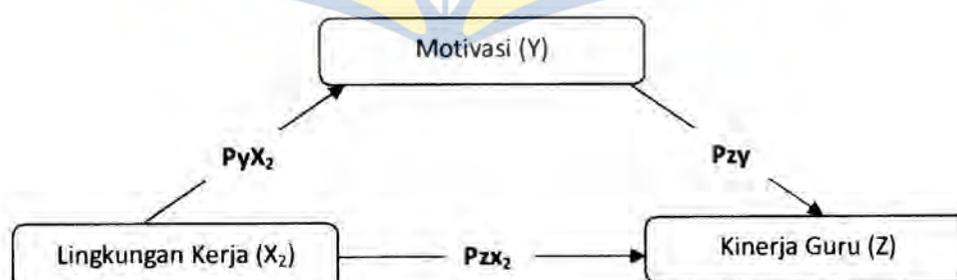
Z = Kinerja Guru

X_2 = Lingkungan Kerja

Y = Motivasi

e = Tingkat Kesalahan (Error)

Dengan bentuk struktur:



Gambar 3.3

Analisis Jalur Variabel Lingkungan Kerja dengan Kinerja dimediasi Motivasi

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja = P_{zx_2} (p_1)

Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja = $P_{yx_2} \times P_{zy}$ (p_2)

Total pengaruh (Lingkungan Kerja terhadap kinerja) = $p_1 + p_2 \times p_3$

Pengujian-pengujian ini dibantu dengan menggunakan alat bantu SPSS.

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (KD) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah dari nol (0) dan satu (1), nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependent. Analisis Koefisien determinasi (KD) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independent (X) berpengaruh terhadap variabel dependent (Y) yang dinyatakan dalam persentase.

Untuk mencari besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel tak bebas digunakan koefisien determinan dengan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana:

KD = Koefisien Determinasi (Seberapa jauh perubahan variabel Y dipengaruhi oleh variabel X.

r = Koefisien Korelasi

Untuk memudahkan pelaksanaan analisis data, maka penelitian ini akan menggunakan program SPSS for Windows versi 20.0

b. Uji t (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dengan $\alpha = 0,05$ dan juga penerimaan atau penolakan hipotesis.

Uji parsial (Uji t) untuk menjawab hipotesis satu dan dua. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (*independent variable*) memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Z). Sebaliknya Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (X) tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Z).

Kriteria dari pengujian hipotesis secara parsial pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) adalah sebagai berikut

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\alpha < 0.05$, maka tolak H_0 dan terima H_1
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\alpha > 0.05$, maka terima H_0 dan tolak H_1

c. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependent. Tingkat probabilitas $< 0,05$ dianggap signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependent (Ghozali, 2010:117).

Uji simultan atau uji F adalah untuk menjawab hipotesis yang ketiga. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (*independent variable*) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada

derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $F_{hitung} <$ dari nilai F_{tabel} , maka menyatakan bahwa variabel bebas (X_1 dan X_2) secara simultan memberikan pengaruh terhadap variabel terikat (Y). Apabila nilai $F_{hitung} >$ dari nilai F_{tabel} , maka menyatakan bahwa variabel bebasnya (X_1 dan X_2) secara simultan tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikatnya (Y)

Uji F dapat juga dilakukan dengan melihat alphanya, apabila $\alpha < 0.05$ berarti beberapa variable bebas (X_1 dan X_2) berpengaruh terhadap variabel terikatnya (Y). Sebaliknya apabila $\alpha > 0.05$ berarti beberapa variable bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikatnya.

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi alpha, yaitu Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai sig < 0.05 , maka H_0 di tolak dan H_1 diterima.
- Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai sig > 0.05 , maka H_1 di tolak dan H_0 diterima

H. Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis didefinisikan sebagai dugaan atas jawaban sementara mengenai sesuatu masalah yang masih perlu diuji secara empiris, untuk mengetahui apakah pernyataan (dugaan/jawaban) itu dapat diterima atau tidak. Rancangan uji hipotesis untuk deskriptif (Hipotesis 1) berdasarkan rentang skala diatas. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi (X_1), Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Guru (Z) dimediasi motivasi (Y) dengan

memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji berdasarkan perumusan hipotesis, yaitu:

1. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada SMP di Kota Sibolga.

H_0 : Budaya Organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

H_1 : Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

2. Budaya Organisasi secara tidak langsung melalui motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada SMP di Kota Sibolga.

H_0 : Budaya Organisasi secara tidak langsung melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

H_1 : Budaya Organisasi secara tidak langsung melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

3. Budaya Organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada SMP di Kota Sibolga.

H_0 : Budaya Organisasi dan motivasi secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

H_1 : Budaya Organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

4. Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada SMP di Kota Sibolga.

H_0 : Lingkungan Kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

H_1 : Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

5. Lingkungan Kerja secara tidak langsung melalui motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada SMP di Kota Sibolga.

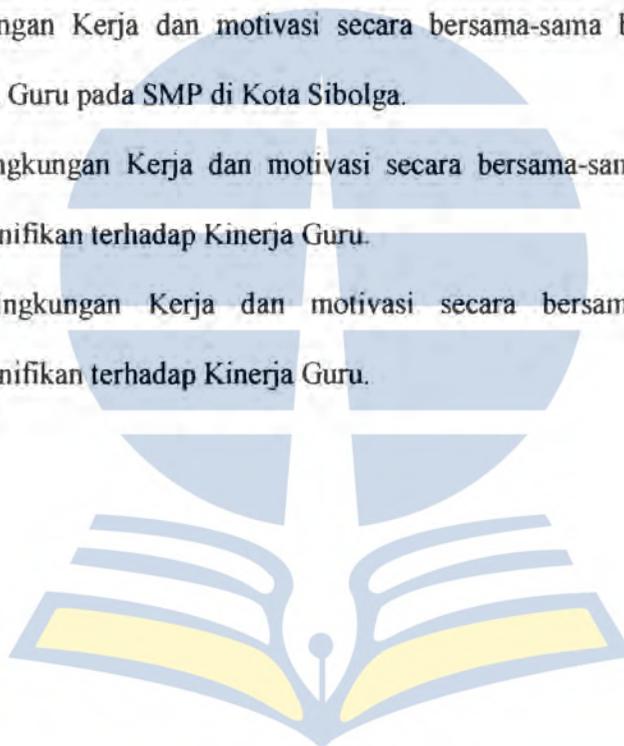
H_0 : Lingkungan Kerja secara tidak langsung melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

H_1 : Lingkungan Kerja secara tidak langsung melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

6. Lingkungan Kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru pada SMP di Kota Sibolga.

H_0 : Lingkungan Kerja dan motivasi secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.

H_1 : Lingkungan Kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Kota Sibolga adalah salah satu kota di provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Kota ini terletak di pantai barat pulau Sumatera, membujur sepanjang pantai dari utara ke selatan dan berada pada kawasan teluk yang bernama Teluk Tapian Nauli, sekitar ± 350 km dari kota Medan. Kota ini hanya memiliki luas $\pm 10,77$ km² dan berpenduduk sekitar 84.481 jiwa.

Kota Sibolga dipengaruhi oleh letaknya yaitu berada pada daratan pantai, lereng, dan pegunungan. Terletak pada ketinggian berkisar antara 0-50 meter dari atas permukaan laut, dengan kemiringan lahan kawasan kota ini bervariasi antara 0-2 % sampai lebih dari 40 %.

Iklim kota Sibolga termasuk cukup panas dengan suhu maksimum mencapai 32°C dan minimum 21,6°C. Sementara curah hujan di Sibolga cenderung tidak teratur di sepanjang tahunnya. Curah hujan tertinggi terjadi pada bulan November dengan jumlah 798 mm, sedang hujan terbanyak terjadi pada Desember yakni 26 hari. Pulau-pulau yang termasuk dalam kawasan kota Sibolga adalah pulau Poncan Gadang, pulau Poncan Ketek, pulau Sarudik dan pulau Panjang.

Berdasarkan hasil pencacahan Sensus Penduduk 2010 (SP2010), jumlah penduduk Kota Sibolga sementara adalah 84.481 orang, yang terdiri atas 42.408 laki-laki dan 42.073 perempuan. Dari hasil SP2010 tersebut Kecamatan Sibolga Selatan merupakan kecamatan dengan jumlah penduduk terbanyak yaitu 30.082 orang, sedangkan kecamatan yang jumlah penduduknya terkecil adalah Kecamatan Sibolga Kota yaitu 14.304 orang. Dengan luas wilayah Kota Sibolga sekitar 10,77 kilometer

persegi yang didiami oleh 84.481 orang maka rata-rata tingkat kepadatan penduduk Kota Sibolga adalah sebanyak 7.844 orang per kilometer persegi. Kecamatan yang paling tinggi tingkat kepadatan penduduknya adalah Kecamatan Sibolga Sambas yakni sebanyak 12.821 orang per kilometer persegi sedangkan yang paling rendah adalah Kecamatan Sibolga Kota yakni 5.235 orang per kilo meter persegi.

B. Profil Responden

Penelitian ini menggunakan 80 orang guru SMPN di kota Sibolga sebagai responden, apabila dijabarkan kembali berdasarkan kriteria Jenis Kelamin, Usia, tingkat pendidikan terakhir, dan tahun mengajar di sekolah.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden penelitian apabila dideskripsikan berdasar Jenis Kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JK	Frekuensi	Persen
Pria	35	43.75
Wanita	45	56.25
TOTAL	80	100

Sumber: Kuesioner Penelitian

Tabel 4.1 menunjukkan mayoritas responden berjenis kelamin wanita (56,25%). Hal ini berarti profesi sebagai seorang guru masih menjadi favorit wanita dan untuk mendidik murid murid sekolah wanita memang lebih cocok, dan lebih sabar.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden penelitian apabila dideskripsikan berdasar Usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

USIA	Frekuensi	Persen (%)
< 30 tahun	24	30
30 – 40 tahun	27	33,75
41 - 50 tahun	18	22,5
> 51 tahun	11	13,75
TOTAL	80	100

Sumber: Kuesioner Penelitian

Pada Tabel 4.2 dapat dilihat mayoritas responden penelitian berusia antara 30 – 40 tahun (33,75%), dan paling sedikit berusia lebih dari 51 tahun. Hal ini menunjukkan guru-guru yang menjadi responden penelitian sudah memiliki pengalaman mengajar yang lumayan baik, sementara guru yang berusia diatas 51 tahun biasanya sudah banyak yang beralih mencari jabatan di lingkungan dinas pendidikan Kota Sibolga.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden penelitian apabila dideskripsikan berdasar pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

PENDIDIKAN	Frequency	Persen
Diploma	13	16.25
Strata 1	58	72.50
Strata 2	9	11.25
TOTAL	80	100

Sumber: Kuesioner Penelitian

Pada Tabel 4.3. dapat dilihat mayoritas responden berpendidikan Strata 1 (72.50%), dan paling sedikit berpendidikan diploma (16.25%), hal ini menunjukkan para guru yang menjadi responden penelitian memiliki kualifikasi sebagai seorang

pengajar, dan ditambah terdapat 11.25% dari para guru telah memiliki gelar magister (strata 2).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

Responden penelitian apabila dideskripsikan berdasar lamanya bekerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persen
3 – 6 tahun	20	25
7 – 10 tahun	21	26.25
11 – 14 tahun	24	30
> 15 tahun	15	18.75
TOTAL	80	100

Sumber: Kuesioner Penelitian

Pada Tabel 4.4. dapat dilihat mayoritas responden sudah bekerja sebagai guru antara 11 – 14 tahun (30%), sedangkan responden paling sedikit sudah bekerja lebih dari 15 tahun (18,75%), hal ini menunjukkan para guru yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah para guru yang sudah memiliki cukup pengalaman mengajar.

C. Deskripsi Jawaban Responden Atas Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2), motivasi (Y), dan kinerja guru (Z), berikut ini deskripsi jawaban responden penelitian atas masing masing tersebut:

1. Budaya Organisasi

Indikator variabel budaya organisasi adalah: 1) Profesionalisme 2) kepemimpinan 3) kepercayaan kepada rekan sekerja 4) keteraturan 5) konflik 6) integrasi, keenam indikator tersebut kemudian dijabarkan menjadi sembilan pernyataan dalam kuesioner penelitian, berikut ini deskripsi jawaban responden:

Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Variabel Budaya Organisasi

		Statistics								
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.0500	3.1500	3.0625	3.2750	3.0625	3.0500	3.1125	3.0250	3.2875
Std. Deviation		.74460	.61829	.75211	.63595	.66263	.61418	.67494	.79516	.64029
Range		4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pada Tabel 4.5 dapat dilihat jawaban responden untuk ke sembilan indikator variabel budaya organisasi memiliki rata rata antara 3,0 – 3,2 dengan standar deviasi antara 0,5 – 0,7 dan jangkauan jawaban responden berada antara 3 dan 4.

2. Lingkungan Kerja (X2)

Variabel Lingkungan Kerja memiliki 3 indikator yaitu: 1) perencanaan pembelajaran, 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan 3) menilai hasil belajar, yang kemudian dijabarkan menjadi enam butir item pernyataan di kuesioner, berikut ini deskripsi jawaban responden:

Tabel 4.6. Distribusi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja

		Statistics					
		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6
N	Valid	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.4500	3.3250	3.1000	3.2625	3.3375	3.0375
Std. Deviation		.67317	.75933	.82062	.74194	.61508	.81821
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pada Tabel 4.6 dapat dilihat jawaban responden untuk ke enam indikator variabel Lingkungan Kerja memiliki rata rata antara 3,0 – 3,4 dengan standar deviasi antara 0,6 – 0,8 dan jangkauan jawaban responden sebesar 4.

3. Motivasi (Y)

Variabel motivasi memiliki lima buah indikar yaitu: 1) Kebutuhan Fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, 3) Kebutuhan sosial, 4) Kebutuhan akan harga diri 5) Aktualisasi diri, yang kemudian dijabarkan menjadi lima butir item pernyataan di kuesioner, berikut ini deskripsi jawaban responden:

Tabel 4.7. Distribusi Jawaban Variabel Motivasi

		Statistics				
		z1	z2	z3	z4	z5
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.3250	3.2125	3.3500	3.2250	3.2125
Std. Deviation		.67082	.54410	.79715	.69309	.70610
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pada Tabel 4.7 dapat dilihat jawaban responden untuk ke lima indikator variabel motivasi memiliki rata rata antara 3,2 – 3,3 dengan standar deviasi antara 0,5 – 0,7 dan jangkauan jawaban responden sebesar 4.

4. Kinerja Guru (Z)

Variabel Kinerja guru memiliki tiga buah indikator yaitu: 1) perencanaan pembelajaran, 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan 3) menilai hasil belajar, yang kemudian dijabarkan menjadi lima butir item pernyataan di kuesioner, berikut ini deskripsi jawaban responden:

Tabel 4.8. Distribusi Jawaban Variabel Kinerja Guru

		Statistics				
		y1	y2	y3	y4	y5
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2750	3.1250	3.2750	3.1875	3.4375
Std. Deviation		.72871	.58190	.65555	.63831	.63333
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat jawaban responden untuk ke lima indikator variabel kinerja guru memiliki rata-rata antara 3,1 – 3,4 dengan standar deviasi antara 0,5 – 0,7 dan jangkauan jawaban responden sebesar 4.

D. Hasil Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi linear 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 guru sebagai variabel dependen sedangkan variabel independennya adalah budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi.

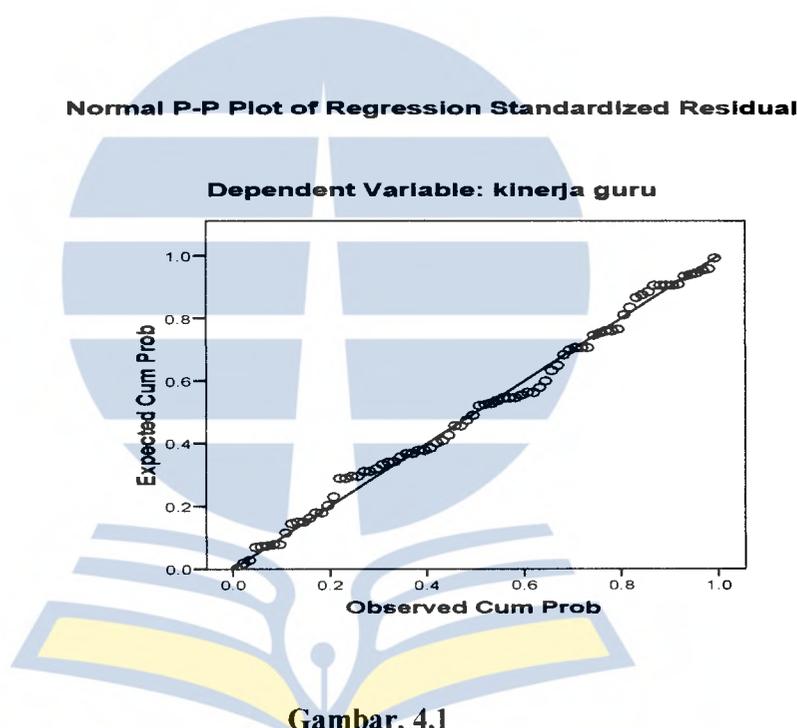
Pada penelitian analisis data menggunakan analisis jalur. Dimana analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi linear berganda. Sehingga harus dilakukan pengujian asumsi klasik. Hasil pengujian asumsi klasik sebagai berikut:

1. Struktur 1

a. Uji Normalitas

Dari hasil yang didapatkan untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan normal plot.

Sesuai dengan analisis uji normalitas seperti pembahasan pada BAB III, maka dari gambar 4.1 menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi linier berganda, atau datanya berdistribusi normal.



Gambar. 4.1

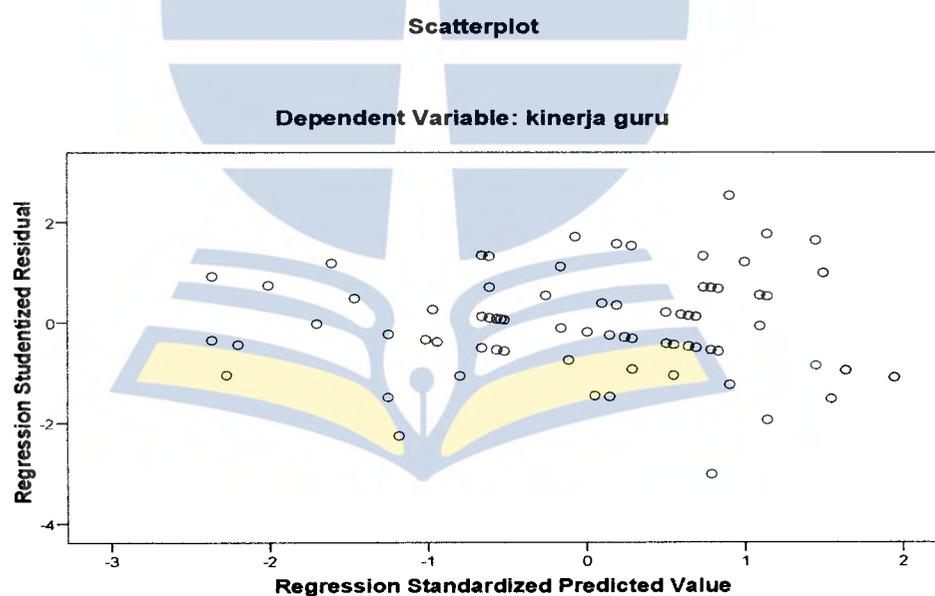
Grafik Normal *Probability Plot* Model Regresi Struktur 1

Berdasarkan grafik Normal *Probability Plot* pada gambar 4.1 di atas dapat terlihat bahwa titik-titik sebaran mendekati garis normal, hal ini menunjukkan bahwa residual pada model regresi terdistribusi secara normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear berganda terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homokedastisitas*. Sebaliknya, apabila berbeda disebut *heterokedastisitas*. Model regresi linear berganda yang baik adalah yang *homokedastisitas*. Model regresi linear berganda yang baik adalah yang *homokedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Sesuai dengan pembahasan pada BAB III, maka dari gambar 4.2 menunjukkan tidak ada pola yang jelas serta titik-titiknya menyebar diatas dan dibawah angka no pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar 4.2
Uji Heterokedastisitas

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Model regresi yang terbaik tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Selain itu deteksi terhadap multikolinearitas juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam pengambilan kesimpulan mengenai pengaruh uji parsial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 4.9
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	4.653	1.305		3.566	.001		
1 Budaya Organisasi_X1	.213	.095	.275	2.229	.030	.810	1.235
Motivasi_Y	.422	.078	.663	5.383	.000	.810	1.235

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kedua variabel Independent memiliki nilai Tolerance Value diatas 0,1 dan VIF kurang dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independent dalam model regresi.

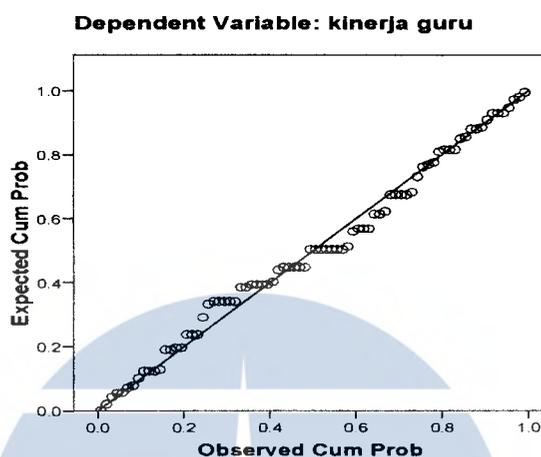
2. Struktur 2

a. Uji Normalitas

Sesuai dengan analisis uji normalitas seperti pembahasan pada BAB III, maka pada struktur 2 akan ditampilkan *Probability Plot*. Hasil uji normalitas *Probability Plot* struktur 2 menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan

mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi linier berganda, atau datanya berdistribusi normal, seperti yang terlihat pada gambar 4.3 berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



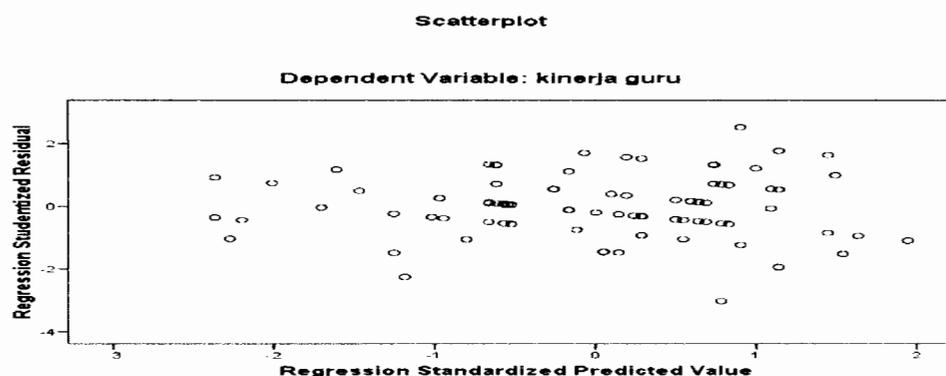
Gambar. 4.3

Grafik Normal *Probability Plot* Model Regresi Struktur 2

Berdasarkan grafik Normal *Probability Plot* pada gambar 4.3 di atas dapat terlihat bahwa titik-titik sebaran mendekati garis normal, hal ini menunjukkan bahwa residual pada model regresi terdistribusi secara normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Sesuai dengan pembahasan pada BAB III, maka berikut ini akan ditampilkan pula hasil uji heterokedastistas struktur 2 seperti yang terlihat pada gambar 4.4 berikut.



Gambar 4.4. Uji Heterokedastisitas

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Model regresi yang terbaik tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Selain itu deteksi terhadap multikolinearitas juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam pengambilan kesimpulan mengenai pengaruh uji parsial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	.182	.213		.854	.398		
1 Lingkungankerja_X2	.270	.115	.284	3.210	.000	.979	1.021
Motivasi_Y	.465	.043	.638	10.755	.000	.979	1.021

a. Dependent Variable: KINERJA_Z

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kedua variabel Independent memiliki nilai Tolerance Value diatas 0,1 dan VIF kurang dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independent dalam model regresi. Artinya tidak ada hubungan diantara variabel independent dalam penelitian ini.

E. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel didalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal (Bukit, 2012:173). Pengembangan model analisa jalur harus didasarkan pada hubungan kualitas yang memiliki teori yang kuat. Pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan kausalitas yang ingin di uji dan dinyatakan dalam bentuk persamaan sebelum dibuat analisa jalurnya. Model dirancang berdasarkan konsep dan teori.

Mediasi atau *intervening* merupakan antara yang berfungsi memediasi hubungan antara independent dengan variabel dependent. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

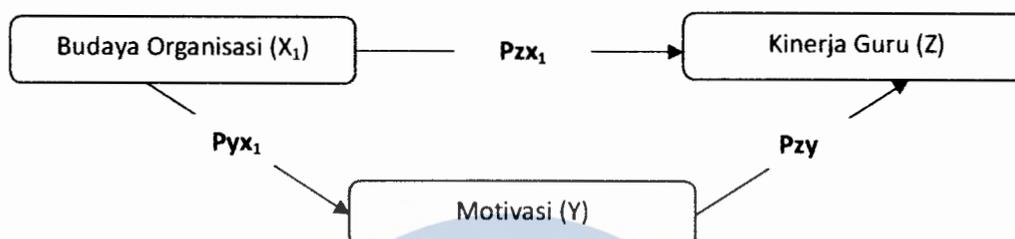
Untuk membuktikan hipotesis 1, 2 dan 3 yaitu menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan motivasi

sebagai variabel intervening maka akan dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Struktur 1

$$Z = P_{zx_1} X_1 + e_1$$

$$Z = (P_{yx_1} X_1) (P_{zy} Y) + e_1$$



Gambar 4.5

Analisis Jalur Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja dimediasi Motivasi

a. Analisis Regresi

Dalam menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi serta implikasinya pada kinerja guru pada SMP Di Kota Sibolga dilakukan dengan menggunakan analisis intervening, dan variabel motivasi berfungsi sebagai variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja guru. Analisa dilakukan berdasarkan dari nilai *standardized coefficients* hasil regresi antara budaya organisasi terhadap motivasi dan budaya organisasi serta motivasi terhadap kinerja guru.

1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS maka ddiperoleh hasil regresi antara budaya organisasi terhadap motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.11
Tabel Coefficients
Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.009	2.181		1.839	.071
	Budaya Organisas i_X1	1.095	.072	.899	15.187	.000

a. Dependent Variable: Motivasi_Y

Dari hasil regresi yang diperoleh maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.899 X_1$$

Persamaan tersebut mempunyai makna bahwa koefisien regresi budaya organisasi bernilai positif sebesar 0.284. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, sehingga dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan motivasi kerja guru.

2) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru.

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil regresi antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.12
Tabel Coefficients
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.653	1.305		3.566	.001
	Budaya Organisas i_X1	.213	.095	.275	2.229	.030
	Motivasi_Y	.422	.078	.663	5.383	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Dari hasil regresi yang dilakukan, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,275 X_1 + 0,663 Y$$

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa koefisien budaya organisasi bernilai positif 0,275, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja guru. Sedangkan untuk nilai koefisien motivasi bernilai positif sebesar 0,663, hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga dengan adanya peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja guru.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel independent dalam menerangkan variabel dependent, dimana nilai Adjusted R Square yang mendekati satu maka variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependent.

1) Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Hasil koefisien determinasi antara budaya organisasi terhadap motivasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.13

Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.807	.804	2.732

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,804 dan mendekati angka 1, dengan demikian budaya organisasi mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel

motivasi, sehingga model regresi yang digunakan fit atau baik. berdasarkan dari nilai Adjusted R Square dapat diartikan pula bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi motivasi sebesar 80,4% dan sisanya 19,6% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2) Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil koefisien determinasi antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.918 ^a	.842	.836	1.587

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,836 dan mendekati angka 1, dengan demikian budaya organisasi dan motivasi mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel kinerja, sehingga model regresi yang digunakan fit atau baik. berdasarkan dari nilai Adjusted R Square dapat diartikan pula bahwa budaya organisasi dan motivasi mampu mempengaruhi kinerja sebesar 83,6%.

c. Uji Parsial (Uji-t)

uji-t digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independent terhadap variabel dependent, dimana nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t-hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan t-tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df = n-k$.

1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Hasil uji-t antara budaya organisasi terhadap motivasi dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

Tabel. 4.15
Uji-t Budaya Organisasi terhadap Motivasi
Coefficients^a

Model	t	Sig.
1 (Constant)	1,839	0,071
Budaya Organisasi	15,187	0,000

a. Dependent Variable: Motivasi

Nilai t hitung budaya organisasi terhadap motivasi diperoleh sebesar 15,187, sementara untuk t-tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $80 - 1 = 79$, maka didapat nilai t tabel sebesar 1,664. Nilai t hitung lebih besar dibanding dengan t tabel ($15,187 > 1,664$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi guru.

2) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil uji-t antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

Tabel. 4.16
Uji-t Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model	t	Sig.
1 (Constant)	3,566	,001
Budaya Organisasi	2,229	,030
Motivasi	5,383	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Nilai t hitung budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh sebesar 2,229, sementara untuk t-tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $80 - 2 = 78$, maka didapat nilai t tabel sebesar 1,665. Nilai t hitung lebih besar dibanding dengan t tabel ($2,229 > 1,665$), hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru.

Sedangkan untuk Nilai t hitung Motivasi terhadap kinerja diperoleh sebesar 5,383, sementara untuk t-tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $80 - 2 = 78$,

maka didapat nilai t tabel sebesar 1,665. Nilai t hitung lebih besar disbanding dengan t tabel ($5,383 > 1,665$), hal ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru.

d. Uji Simultan (Uji F)

Uji-F digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent secara simultan, dimana apabila nilai F hitung lebih besar disbanding F tabel maka model yang digunakan fit atau baik. nilai F hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai F tabel didapat melalui sig $\alpha = 0,05$. Adapun hasil uji F budaya organisasi dan motivasi secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja guru dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji F Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	726.146	1	363.073	144.168	.000 ^b
	Residual	135.994	79	2.518		
	Total	862.140	80			

a. Dependent Variable: KINERJA_Z

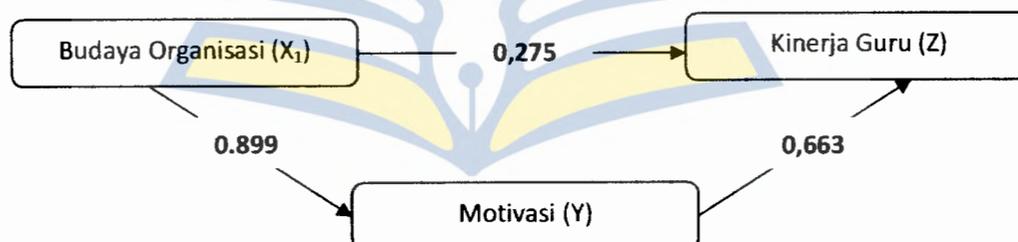
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi_X1, Motivasi_Y

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 20.0 didapat F_{hitung} sebesar 144.168 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000, dikarenakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($144.168 > 3.114$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesa alternatif (H_1) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Jadi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMP Di Kota Sibolga. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf

signifikansi jauh lebih < 0.05 ($0.000 < 0.05$) oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesa alternatif (H_1) diterima artinya hal ini membuktikan variabel budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Z).

e. Uji Intervening

Agar dapat membuktikan bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja. Apabila pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja lebih besar dibanding dengan pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru, maka motivasi bisa dijadikan variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja guru. Untuk melakukan perhitungan secara langsung dan tidak langsung dilakukan dengan nilai *standardized coefficients* regresi masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent dan dapat dibuat gambar analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 4.6
Hasil Analisis Jalur Struktur 1

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja	= 0,275 (p1)
Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja	= 0,899 x 0,663
	= 0,596 (p2)

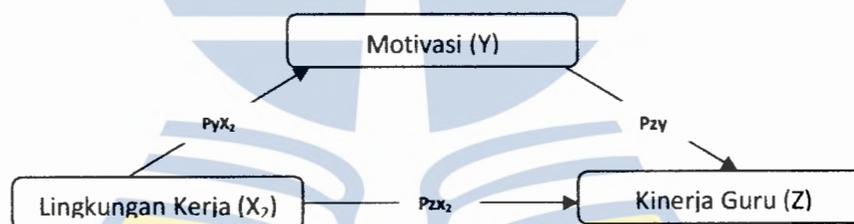
Dari pengujian analisis jalur yang dilakukan diperoleh nilai pengaruh budaya organisasi secara langsung lebih kecil nilainya dibandingkan secara tidak langsung. Dimana pengaruh nilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,275 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,596. Dikarekan nilai pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung ($0,275 < 0,596$), maka dapat dinyatakan bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai variabel intervening dari budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Kemudian untuk menjawab tujuan penelitian 4, 5 dan 6 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening maka akan dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

2. Struktur 2

$$Z = P_{zx_2} X_2 + e_2$$

$$Z = (P_{yx_2} X_2) (P_{zy} Y) + e_2$$



Gambar 4.7

Analisis Jalur Variabel Lingkungan kerja dengan Kinerja dimediasi Motivasi

a. Analisis Regresi

Dalam menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi serta implikasinya pada kinerja guru pada SMP Kota Sibolga dilakukan dengan menggunakan analisis jalur, dimana variabel motivasi berfungsi sebagai variabel yang memediasi intervening antara lingkungan kerja dengan kinerja guru. Analisa dilakukan berdasarkan dari nilai *standardized coefficients* hasil regresi antara

lingkungan kerja terhadap motivasi dan lingkungan kerja serta motivasi terhadap kinerja guru.

1) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil regresi antara lingkungan kerja terhadap motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.18
Tabel Coefficients
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.195	2.382		3.021	.003
1 Lingkungan Kerja_X2	.469	.047	.586	9.888	.000

a. Dependent Variable: Motivasi_Y

Dari hasil regresi yang diperoleh maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.586 X_1$$

Persamaan tersebut mempunyai makna bahwa koefisien regresi lingkungan kerja bernilai positif sebesar 0.586, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, sehingga dengan adanya lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan motivasi kerja guru.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru.

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil regresi antara lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.19
Tabel Coefficients
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.182	.213		.854	.398
	Lingkungan kerja_X2	.270	.115	.284	3.210	.000
	Motivasi_Y	.465	.043	.638	10.755	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Dari hasil regresi yang dilakukan, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,284 X_1 + 0,638 Y$$

Persamaan tersebut menjelaskan bahwa koefisien lingkungan kerja bernilai positif 0,284, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sehingga dengan adanya lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja guru. Sedangkan untuk nilai koefisien motivasi bernilai positif sebesar 0,638, hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga dengan adanya peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja guru.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat kemampuan variabel independent dalam menerangkan variabel dependent, dimana nilai Adjusted R Square yang mendekati satu maka variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependent.

1) Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Hasil koefisien determinasi antara budaya organisasi terhadap motivasi dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 ^a	.782	.779	2.707

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,782 dan mendekati angka 1, dengan demikian Lingkungan Kerja mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel motivasi, sehingga model regresi yang digunakan fit atau baik. berdasarkan dari nilai Adjusted R Square dapat diartikan pula bahwa Lingkungan Kerja mampu mempengaruhi motivasi sebesar 78,2%.

2) Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil koefisien determinasi antara Lingkungan Kerja dan motivasi terhadap kinerja dapat dilihat hasilnya pada Tabel 4.21

Tabel 4.21
Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893 ^a	.817	.811	1.562

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,817 dan mendekati angka 1. Dengan demikian lingkungan kerja dan motivasi mampu menjelaskan hampir semua variasi dari variabel kinerja, sehingga model regresi yang digunakan fit atau baik. berdasarkan dari nilai Adjusted R Square dapat diartikan pula bahwa lingkungan kerja dan motivasi mampu mempengaruhi kinerja sebesar 81,7% dan sisanya sebesar 18,3% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

c. Uji Parsial (Uji-t)

uji - t digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independent terhadap variabel dependent, dimana nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t-hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan t-tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df = n-k$.

1) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Hasil uji-t antara Lingkungan Kerja terhadap motivasi dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

Tabel. 4.22
Uji-t Budaya Organisasi terhadap Motivasi
Coefficients^a

Model	t	Sig.
1 (Constant)	3.021	.003
Lingkungan Kerja	9.888	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Nilai t hitung lingkungan kerja terhadap motivasi diperoleh sebesar 9,888, sementara untuk t-tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $80 - 1 = 79$, maka didapat nilai t tabel sebesar 1,664. Nilai t hitung lebih besar disbanding dengan t tabel ($9,888 > 1,664$), hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi guru.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil uji-t antara lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

Tabel. 4.23
Uji-t Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model		t	Sig
1	(Constant)	.854	.398
	Budaya Organisasi	3.210	.000
	Motivasi	10.755	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Nilai t hitung lingkungan kerja terhadap kinerja diperoleh sebesar 3,210, sementara untuk t-tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $80 - 2 = 78$, maka didapat nilai t tabel sebesar 1,665. Nilai t hitung lebih besar disbanding dengan t tabel ($3,210 > 1,664$). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru.

Sedangkan untuk Nilai t hitung Motivasi terhadap kinerja diperoleh sebesar 10,755, sementara untuk t-tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan $df = n-k$, yaitu $80 - 2 = 78$, maka didapat nilai t tabel sebesar 1,665. Nilai t hitung lebih besar disbanding dengan t tabel ($10,755 > 1,665$), hal ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja guru.

d. Uji Simultan (Uji F)

Uji – F digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent secara simultan, dimana apabila nilai F hitung lebih besar disbanding F tabel maka model yang digunakan fit atau baik. nilai F hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai F tabel didapat melalui sig $\alpha = 0,05$. Adapun hasil uji F budaya organisasi dan motivasi secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja guru dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.24
 Hasil Uji F Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja
 ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	625.121	1	338.048	119.143	.000 ^b
	Residual	134.989	79	2.493		
	Total	760.110	80			

a. Dependent Variable: KINERJA_Z

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja_X2, Motivasi_Y

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 20.0 didapat F_{hitung} sebesar 119.143 dengan tingkat probabilitas *p-value* sebesar 0,000, dikarenakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($119.143 > 3.114$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesa alternatif (H_1) diterima, artinya ada pengaruh secara signifikan antara Lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Jadi pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMP Di Kota Sibolga. Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi jauh lebih < 0.05 ($0.000 < 0.05$) oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan Hipotesa alternatif (H_1) diterima. Hal ini membuktikan variabel lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Z).

e. Uji Intervening

Agar dapat membuktikan bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel yang memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja. Apabila pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru

melalui motivasi kerja lebih besar dibanding dengan pengaruh secara langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru, maka motivasi bisa dijadikan variabel yang memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Untuk melakukan perhitungan secara langsung dan tidak langsung dilakukan dengan nilai *standardized coefficients* regresi masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent dan dapat dibuat gambar analisis jalur sebagai berikut:

Gambar 4.8
Hasil Analisis Jalur Struktur 2

Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja	= 0,284 (p1)
Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja	= 0,586 x 0,638
	= 0,374 (p2)

Dari pengujian analisis jalur yang dilakukan diperoleh nilai pengaruh lingkungan kerja secara langsung lebih kecil nilainya dibandingkan secara tidak langsung. Dimana pengaruh nilai pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,284 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,374. Dikarekan nilai pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung ($0,284 < 0,374$), maka dapat dinyatakan bahwa motivasi dapat dijadikan sebagai variabel intervening dari lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

F. Hasil dan Pembahasan

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil uji hipotesis pertama yang dilakukan dengan menggunakan uji parsial, untuk melihat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru diperoleh nilai positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kerja pegawai.

Secara rinci dapat dijelaskan bahwasanya budaya organisasi yang terdiri atas 6 dimensi yaitu profesionalisme, kepemimpinan, kepercayaan kepada rekan kerja keteraturan, konflik dan integrasi berpengaruh terhadap 3 dimensi kinerja guru yaitu Perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran serta menilai hasil belajar.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2006). Agar dapat diterima oleh lingkungannya, maka setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku pada organisasi tersebut. budaya organisasi berhubungan dengan lingkungan yang merupakan gabungan dari asumsi, perilaku, cerita, ide dan pemahaman penting untuk menentukan bagaimana seharusnya bekerja dalam suatu organisasi.

Hofstede (1994) mengemukakan bahwa pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. budaya organisasi dapat dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi berhadapan dengan pihak “luar”.

Dengan kata lain, budaya organisasi mencerminkan “cara karyawan melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang, dsb.) yang dapat dilihat kasat mata dan dirasakan terutama oleh orang diluar organisasi tersebut. Orang luar sebenarnya dapat mengenali budaya sebuah organisasi begitu memasuki pintu

gerbang sebuah kantor. Misalnya saja carapetugas menerima tamu, kondisi ruangan, pakaian seragam, cara menerima telepon, dsb. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Budaya bisa dilihat sebagai “fenomena” yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan ruang lingkungannya ke tingkat organisasi atau bahkan ke kelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya direkayasa, diatur, dan diubah.

Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya itu akan mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana bisa disosialisasikan akan tergantung pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam organisasi, yaitu: (1) memberi batasan untuk mendefinisikan peran, sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi; (2) memberikan pengertian identitas terhadap anggota organisasi; (3) memudahkan munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibanding minat anggota organisasi secara perorangan; (4) menunjukkan stabilitas sistem sosial; (5) memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi; dan (6) membantu para anggota organisasi mengatasi ketidakpastian,

karena pada akhirnya budaya organisasi berperan untuk membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2007).

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun para anggotanya, manakala suatu organisasi menerapkan budaya organisasi, dalam pengertian memberi perhatian pada sistem nilai yang dianut organisasi. Manfaat tersebut adalah: (1) memberikan pedoman bagi tindakan pengambilan keputusan; (2) mempertinggi komitmen organisasi; (3) menambah konsistensi perilaku para anggota organisasi; dan (4) mengurangi keraguan para anggota organisasi, karena budaya memberitahukan pada mereka bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang dianggap penting.

Memperhatikan fungsi dan manfaat budaya tersebut diatas, maka budaya dalam suatu organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu budaya senantiasa dipelihara dan dikembangkan karena disadari budaya merupakan alat (tool) dalam setiap melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi serta menjadi stimulasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi

Dari pengujian hipotesis kedua yang dilakukan untuk melihat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening diperoleh nilai yang lebih tinggi dari pada nilai secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila budaya organisasi dapat dilaksanakan dengan baik serta ditambah dengan pemberian dorongan dari berupa motivasi yang diberikan oleh pimpinan, akan memberikan efek yang lebih baik dalam rangka meningkatkan kualitas kerja guru untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun diluar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment*, sehingga Herzberg dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa pada manusia terdapat sepuluh faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation*, yang meliputi: 1). prestasi yang diraih (*achievement*), 2). pengakuan oranglain (*recognition*), 3). tanggung jawab (*responsibility*), 4). peluang untuk maju (*advancement*), 5). kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*), 6). dan pengembangan karir (*the possibility of growth*). Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation* meliputi, 1). kompensasi; 2). keamanan dan keselamatan kerja; 3). kondisi kerja; 4). status; 5). prosedur perusahaan; 6). Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan (Heidjerachman dan Husnan, 2003). Adapun motivasi sendiri memberikan manfaat utama untuk menciptakan gairah kerja, sehingga kinerja akan meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi, karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya

akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak dan Tanjung: 2003).

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seseorang bersemangat dalam bekerja karena terpenuhi kebutuhannya. Karyawan yang bersemangat dalam bekerja disebabkan telah terpenuhinya kebutuhannya seperti gaji yang cukup, keamanan dalam bekerja, bebas dari tekanan dari pimpinan maupun rekan sekerja, dan kebutuhan lainnya, hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja yang akhirnya mampu menciptakan kinerja yang baik.

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis ketiga yang dilakukan untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru diperoleh nilai positif dan signifikan. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila budaya organisasi dan motivasi dilakukan secara bersama-sama maka akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Budaya organisasi yang merupakan sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain". Lebih lanjut, Robbins (2007) 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.

Begitu pula dengan motivasi yang merupakan sebagai sebuah upaya dalam mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan". Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Motivasi bukanlah

yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena sesuatu perilaku yang tampak. Sejalan dengan uraian tersebut tampaklah, apabila budaya organisasi dan motivasi dilakukan secara bersama-sama maka akan mampu memberikan hasil kinerja guru yang lebih baik pada SMP Negeri di Kota Sibolga,

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil uji hipotesis keempat yang dilakukan dengan menggunakan uji parsial, untuk melihat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru diperoleh nilai positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kerja guru. Secara rinci dapat dijelaskan bahwasanya lingkungan kerja yang terdiri atas lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja guru dalam melakukan perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran serta menilai hasil belajar.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Lingkungan kerja yang baik pada dasarnya akan mendukung kinerja seseorang sehingga akan timbul kepuasan kerja bagi pegawai dalam suatu organisasi. Begitu pula dengan SMPN kota Sibolga, lingkungan kerja yang baik tentu akan

memberikan sebuah efek ataupun dorongan bagi para guru untuk dapat bekerja lebih baik. lingkungan kerja fisik berupa ruangan kelas tempat yang kondusif seperti jauh dari kebisingan serta suhu udara yang baik, tentu akan memberikan kenyamanan tersendiri bagi guru dalam proses pelaksanaan belajar mengajar yang terjadi dalam kelas. Serta didukung pula oleh lingkungan kerja non fisik yang baik berupa hubungan yang baik dengan atasan ataupun sesama rekan kerja, tentu akan memberikan efek yang positif untuk terus dapat bisa bekerja lebih baik.

Pada dasarnya Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Jika lingkungan kerja mendukung maka akan timbul keinginan pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi pegawai dan kreativitas pegawai yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan oleh instansi.

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep dan Tanjung, 2003).

5. Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Guru

Dari pengujian hipotesis kelima yang dilakukan untuk melihat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening diperoleh nilai yang lebih tinggi dari pada nilai secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila lingkungan

kerja dapat tercipta dengan baik serta ditambah dengan pemberian dorongan dari berupa motivasi yang diberikan oleh pimpinan, akan memberikan efek yang lebih baik dalam rangka meningkatkan kualitas kerja guru untuk meningkatkan kualitas pendidikan

Hasil analisa intervening ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja guru pada SMP Negeri di Kota Sibolga melalui motivasi, yang dapat dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja guru. Adapun salah satu manajemen dalam meningkatkan kinerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Adanya motivasi yang tinggi akan membuat guru menjadi lebih focus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan, sehingga hal ini dapat menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para guru.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan (Heidjerachman dan Husnan, 2003). Adapun motivasi sendiri memberikan manfaat utama untuk menciptakan gairah kerja, sehingga kinerja akan meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi, karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya

akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak dan Tanjung: 2003).

6. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis keenam yang dilakukan untuk melihat pengaruh lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru diperoleh nilai positif dan signifikan. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila lingkungan kerja yang baik dapat tercipta dan motivasi dilakukan secara bersama-sama maka akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

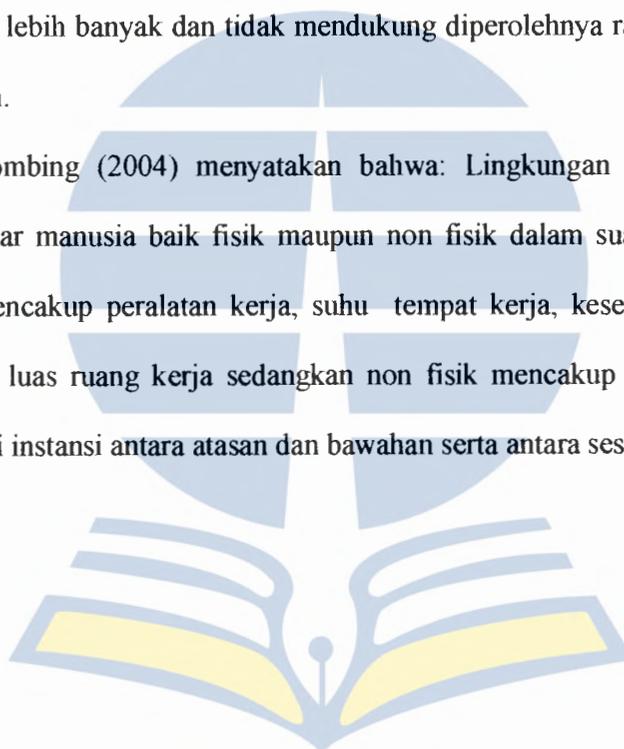
Dalam suatu organisasi, lingkungan kerja sangat penting untuk diperhatikan manajemen, walaupun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan aktivitas pekerjaan tersebut. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja, dan sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat berfungsi dengan baik, sehingga dapat digunakan dengan baik dan optimal. Hubungan kerja yang erat dan saling membantu antar sesama karyawan, antara bawahan dan atasan, akan mempunyai pengaruh yang baik terhadap semangat kerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan

aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Sihombing (2004) menyatakan bahwa: Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan merupakan jawaban dari permasalahan penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja guru. Artinya apabila budaya organisasi yang terdiri atas 6 dimensi yaitu profesionalisme, kepemimpinan, kepercayaan kepada rekan kerja, keteraturan, konflik dan integrasi dapat berjalan dengan baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja guru pada SMPN di Kota Sibolga.
2. Secara bersama-sama Budaya Organisasi dan motivasi memberikan nilai signifikan dan positif lebih besar dibandingkan dengan nilai secara parsial. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila budaya organisasi dan motivasi dilakukan secara bersama-sama maka akan mampu meningkatkan kinerja guru pada SMPN di Kota Sibolga.
3. Hasil analisa intervening ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru pada SMP Negeri di Kota Sibolga melalui motivasi, yang dapat dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja guru.
4. Lingkungan kerja secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja guru. Artinya apabila sekolah mampu memberikan lingkungan kerja yang baik. Secara rinci dapat dijelaskan bahwasanya lingkungan kerja yang terdiri atas lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja guru dalam melakukan

perencanaan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran serta menilai hasil belajar.

5. Secara bersama-sama lingkungan kerja dan motivasi memberikan nilai signifikan dan positif lebih besar dibandingkan dengan nilai secara parsial. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila lingkungan kerja dan motivasi dilakukan secara bersama-sama maka akan mampu meningkatkan kinerja guru pada SMPN di Kota Sibolga.
6. Hasil analisa intervening ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja guru pada SMP Negeri di Kota Sibolga melalui motivasi, yang dapat dibuktikan dari nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja guru.

B. Saran

Setelah meneliti dan mengetahui permasalahan yang ada pada guru guru SMP Negeri Kota Sibolga, maka berikut ini beberapa saran-saran yang dapat penulis berikan, yaitu:

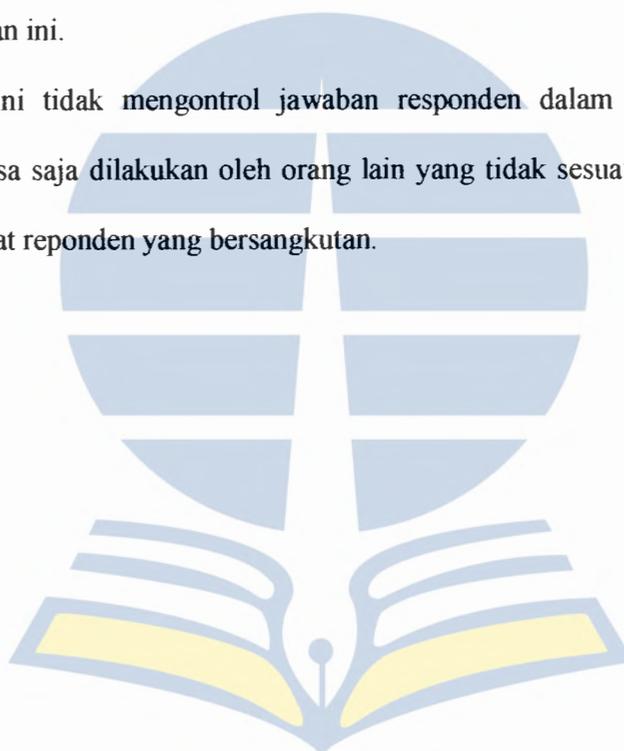
1. Pihak Kepala sekolah SMP Negeri di Kota Sibolga harus menciptakan budaya organisasi yang positif di sekolah masing masing serta berusaha untuk meningkatkan motivasi agar tercipta kinerja guru yang positif
2. Bagi peneliti lain, penelitian ini menggunakan budaya organisasi dan Lingkungan kerja merupakan prediktor bagi kinerja guru dengan tanpa melalui variabel intervening motivasi, bisa mengganti variabel motivasi menjadi variabel moderasi, dan dapat menggunakan sampel yang lebih banyak atau sampel yang lebih fokus misalnya kinerja guru bidang studi matematika.

C. Keterbatasan Penelitian.

Penelitian ini belum sempurna dan masih memiliki keterbatasan. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini terbatas pada jumlah sampel atau responden yang hanya berjumlah 80 responden serta hanya pada lingkungan yang sempit.
2. Penelitian ini hanya membahas mengenai pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, terhadap kinerja guru, tentunya masih banyak lagi variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Penelitian ini tidak mengontrol jawaban responden dalam pengisian kuesioner, sehingga bisa saja dilakukan oleh orang lain yang tidak sesuai dengan karakteristik dan pendapat responden yang bersangkutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen. Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Danim, Sudarman. 2003. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Harris, Douglas, Sass, Tim, R., 2012. *Skills, Productivity and the Evaluation of Teacher Performance*. <http://aysps.gsu.edu/uwrg-research.html>, diakses 8 Maret 2014.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organization*. London: Harper Collins Business Hammersmith.
- Inayatullah, A dan Jehangir, P. 2013. *Teacher's Job Performance: The Role of Motivation*. *Abasyn Journal of Social Sciences* Vol 5 No 2, 2013.
- Ivancevich, John. M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi, buku 1 dan 2*, Jakarta: Salemba Empat
- Liliyana, Utin Nina Hermina, dan Desvira Zain, 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 9, Nomor 2, Maret 2011.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku organisasi. Edisi 10*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A, P., 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mello, Jeffrey, A. 2002. *Strategic Human Resource Management*. USA: South Western.
- Mishan, 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Sibolga*. Tesis Universitas Terbuka, tidak dipublikasikan.
- Muijen, Van.1997. *Psychology in Industry. Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Muralidharan, K dan Sundararaman, V, 2009. *Teacher Performance Pay : Experimentall Evidence from India*. [http:// www. Nber. Org / papers / w15323](http://www.Nber.Org/papers/w15323), diakses 8 Maret 2014.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Kemendiknas.go.id.
- Robbins, Stephen P, 2007. *Management*. Edisi-9. New Jersey: Pearson Education.
- Sahertian, Piet A, 2008. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sihombing, Umberto. 2004. *Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja*, <http://www.dupdiknas.go.id>, diakses 8 Maret 2014.
- Simangunsong, Leonard. 2008. https://www.academia.edu/5625938/Pengaruh_Motivasi_dan_Suasana_Lingkungan_Kerja_Terhadap_Kinerja_Guru_-_Leonard. Diakses 8 Maret 2014.
- Supardi Suwandi dan Anwar Sukanto. 2004. *Teori Kinerja Karyawan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suparno, Paul. 2003. *Guru Demokrasi Di Era Reformasi Pendidikan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Susanto, A.B., 2007. *Visi dan Misi Langkah Awal Menuju Strategic Management*. Jakarta: The Jakarta Colsulting Group.
- Timpe, D.A. 2002. *Motivasi Pegawai: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Zuraidah, 2010. *Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Bisnis Manajemen Program Keahlian Akuntansi Di Subrayon 07 Medan*. Tesis. Magister Manajemen STIE Harapan Medan. Tidak dipublikasikan.

LAMPIRAN

No.	Budaya Organisasi	Skala				
		1(STS)	2(TS)	3(KS)	4(S)	5(SS)
1	SMP Negeri tempat saya mengajar merupakan SMP Negeri terbaik di Kota Sibolga					
2	SMP Negeri tempat saya mengajar adalah sekolah yang memiliki banyak kelebihan positif dibandingkan SMP Negeri lain di Kota Sibolga					
3	Metode Kerja yang berlaku di tempat saya mengajar sudah berjalan secara profesional					
4	Pimpinan ditempat saya mengajar sangat berperan dalam meningkatkan kemajuan sekolah					
5	Rekan sekerja di tempat saya selalu saling bekerjasama untuk meningkatkan kemajuan sekolah					
6	Rekan sekerja selalu bekerja individu untuk untuk kesuksesan diri sendiri					
7	Peraturan yang diterapkan oleh sekolah merupakan peraturan terbaik bagi semua guru					
8	Selalu berdisiplin dalam bekerja / mengajar merupakan keharusan yang harus saya patuhi					
9	Perbedaan pendapat / konflik di tempat saya mengajar adalah hal yang baik untuk kemajuan sekolah					

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.5	2.5	2.5
	2.00	12	15.0	15.0	17.5
	3.00	48	60.0	60.0	77.5
	4.00	16	20.0	20.0	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
Total		80	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	10.0	10.0	10.0
	3.00	54	67.5	67.5	77.5
	4.00	16	20.0	20.0	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
Total		80	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.5	2.5	2.5
	2.00	13	16.3	16.3	18.8
	3.00	44	55.0	55.0	73.8
	4.00	20	25.0	25.0	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
Total		80	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.3	6.3	6.3
	3.00	51	63.8	63.8	70.0
	4.00	21	26.3	26.3	96.3
	5.00	3	3.8	3.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.5	2.5	2.5
	2.00	8	10.0	10.0	12.5
	3.00	54	67.5	67.5	80.0
	4.00	15	18.8	18.8	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	15.0	15.0	15.0
	3.00	53	66.3	66.3	81.3
	4.00	14	17.5	17.5	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

x1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	10	12.5	12.5	13.8
	3.00	49	61.3	61.3	75.0
	4.00	19	23.8	23.8	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

x1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.8	3.8	3.8
	2.00	14	17.5	17.5	21.3
	3.00	42	52.5	52.5	73.8
	4.00	20	25.0	25.0	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

x1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	3	3.8	3.8	5.0
	3.00	50	62.5	62.5	67.5
	4.00	24	30.0	30.0	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

No.	Lingkungan Kerja	Skala				
		1(STS)	2(TS)	3(KS)	4(S)	5(SS)
1	Ruangan kelas belajar nyaman					
2	Setiap guru memiliki meja sendiri tempat bekerja ketika tidak sedang mengajar					
3	Ada suara bising yang mengganggu					
4	Jumlah murid yang ada dalam satu kelas sudah ideal					
5	Hubungan dengan atasan sudah baik					
6	Hubungan dengan rekan sejawat dalam bekerja sudah baik					
7	Ketika sedang mengajar tidak ada suara bising yang mengganggu yang berasal dari luar kelas					

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	3	3.8	3.8	5.0
	3.00	37	46.3	46.3	51.3
	4.00	37	46.3	46.3	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
Total		80	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.5	2.5	2.5
	2.00	6	7.5	7.5	10.0
	3.00	38	47.5	47.5	57.5
	4.00	32	40.0	40.0	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
Total		80	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.5	2.5	2.5
	2.00	15	18.8	18.8	21.3
	3.00	38	47.5	47.5	68.8
	4.00	23	28.8	28.8	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
Total		80	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	9	11.3	11.3	12.5
	3.00	40	50.0	50.0	62.5
	4.00	28	35.0	35.0	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
Total		80	100.0	100.0	

5	Aktualisasi diri bagi seorang guru adalah sebuah pilihan bukan sebuah kewajiban					
---	---	--	--	--	--	--

z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.5	2.5	2.5
	2.00	1	1.3	1.3	3.8
	3.00	48	60.0	60.0	63.8
	4.00	27	33.8	33.8	97.5
	5.00	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	1	1.3	1.3	2.5
	3.00	59	73.8	73.8	76.3
	4.00	18	22.5	22.5	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

z3

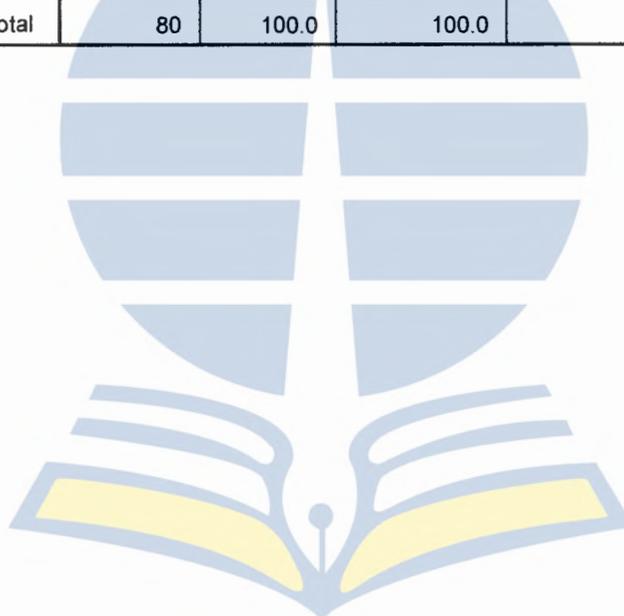
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	9	11.3	11.3	12.5
	3.00	35	43.8	43.8	56.3
	4.00	31	38.8	38.8	95.0
	5.00	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	8	10.0	10.0	11.3
	3.00	44	55.0	55.0	66.3
	4.00	26	32.5	32.5	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	9	11.3	11.3	12.5
	3.00	43	53.8	53.8	66.3
	4.00	26	32.5	32.5	98.8
	5.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	



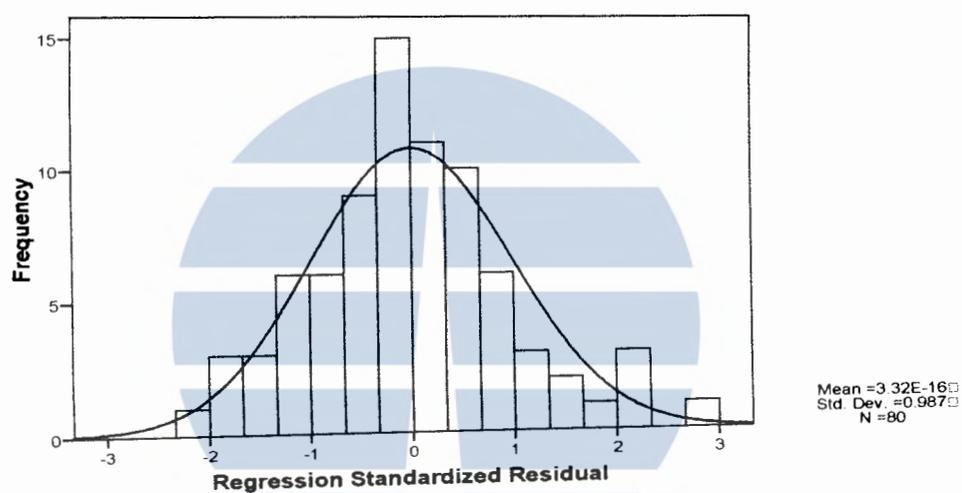
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.195	2.382		3.021	.003		
	budaya organisasi	.068	.091	.090	.750	.455	.732	1.365
	lingkungan kerja	.370	.115	.384	3.210	.002	.732	1.365

a. Dependent Variable: motivasi

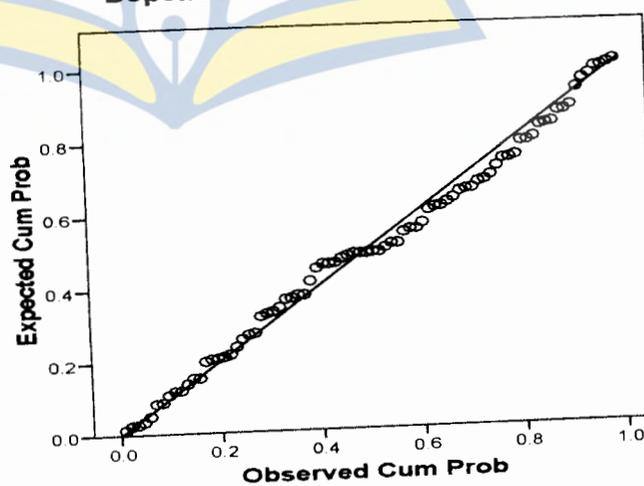
Histogram

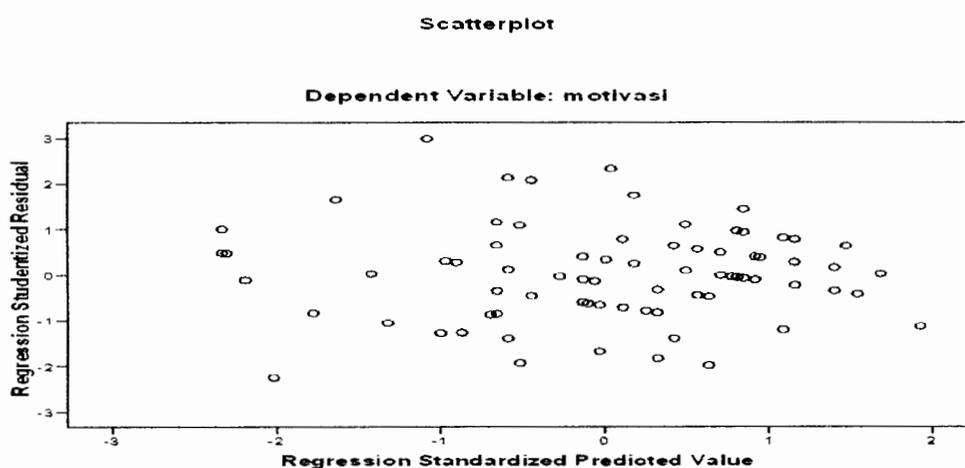
Dependent Variable: motivasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: motivasi





Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja guru	16.3000	1.78176	80
budaya organisasi	28.0750	2.90689	80
lingkungan kerja	19.5125	2.28918	80

Correlations

		kinerja guru	budaya organisasi	lingkungan kerja
Pearson Correlation	kinerja guru	1.000	.255	.412
	budaya organisasi	.255	1.000	.517
	lingkungan kerja	.412	.517	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerja guru	.	.011	.000
	budaya organisasi	.011	.	.000
	lingkungan kerja	.000	.000	.
N	kinerja guru	80	80	80
	budaya organisasi	80	80	80
	lingkungan kerja	80	80	80

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.415 ^a	.172	.150	1.64226

a. Predictors: (Constant), lingkungan kerja, budaya organisasi

b. Dependent Variable: kinerja guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.129	2	21.565	7.996	.001 ^a
	Residual	207.671	77	2.697		
	Total	250.800	79			

a. Predictors: (Constant), lingkungan kerja, budaya organisasi

b. Dependent Variable: kinerja guru

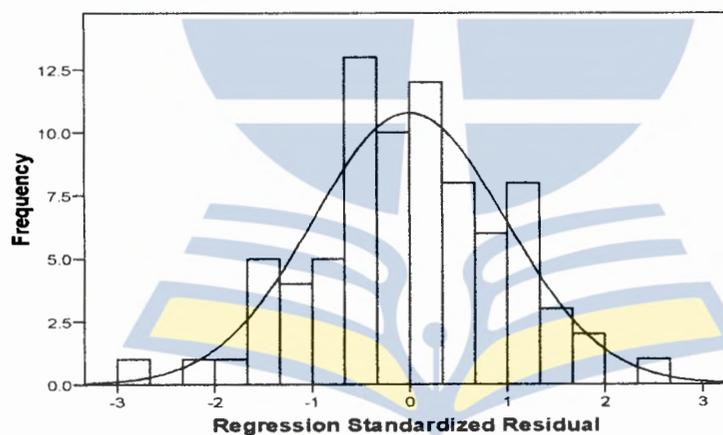
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.514	1.949		4.882	.000		
	budaya organisasi	.035	.074	.057	.469	.640	.732	1.365
	lingkungan kerja	.298	.094	.382	3.156	.002	.732	1.365

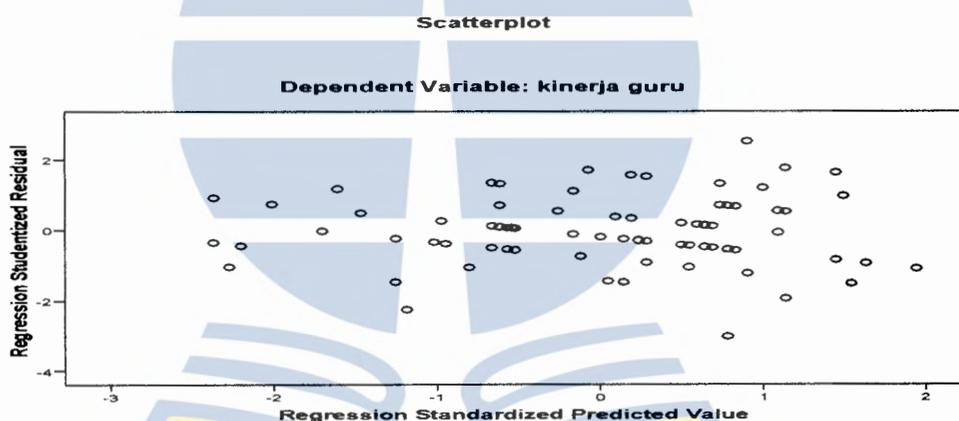
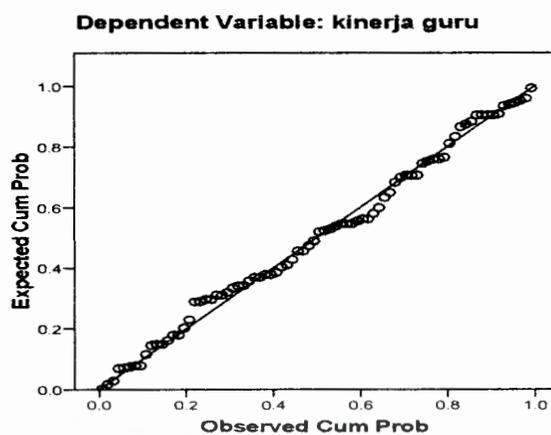
a. Dependent Variable: kinerja guru

Histogram

Dependent Variable: kinerja guru



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja guru	16.3000	1.78176	80
motivasi	16.3250	2.20342	80

Correlations

		kinerja guru	motivasi
Pearson Correlation	kinerja guru	1.000	.297
	motivasi	.297	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerja guru	.	.004
	motivasi	.004	.
N	kinerja guru	80	80
	motivasi	80	80

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.297 ^a	.088	.077	1.71209

a. Predictors: (Constant), motivasi

b. Dependent Variable: kinerja guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.164	1	22.164	7.561	.007 ^a
	Residual	228.636	78	2.931		
	Total	250.800	79			

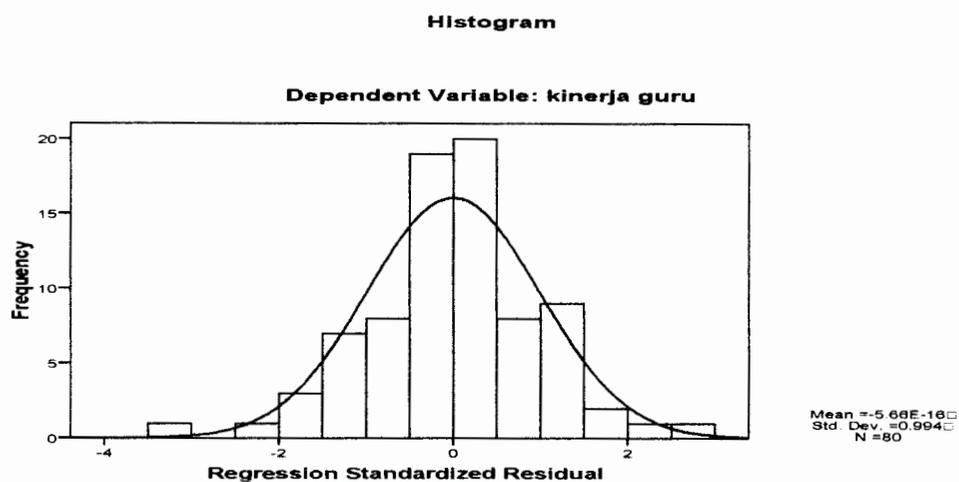
a. Predictors: (Constant), motivasi

b. Dependent Variable: kinerja guru

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.376	1.440		8.595	.000		
	motivasi	.240	.087	.297	2.750	.007	.893	1.528

a. Dependent Variable: kinerja guru



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

