

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU
DI SMK SWASTA SEKOTA BATAM**



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

Disusun Oleh :

**OSRIZA BETRI
NIM. 015393681**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

LEMBAR PESETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA,
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KENERJA GURU DI SMK SWASTA
SEKOTA BATAM

Penyusun TAPM : OSRIZA BETRI, SS

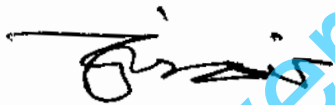
NIM : 015393681

Program Studi : S2 Magister Manajemen / 091

Hari/Tanggal : Minggu / 11 Desember 2011

Menyetujui :

Pembimbing I,



DR. Ir. Chablullah Wibisono, MM

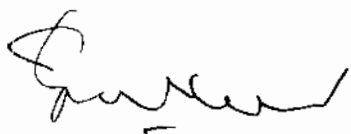
Pembimbing II,



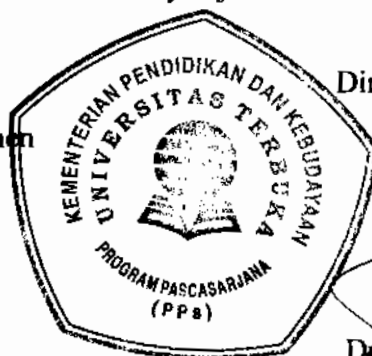
DR. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed.

Menyetujui :

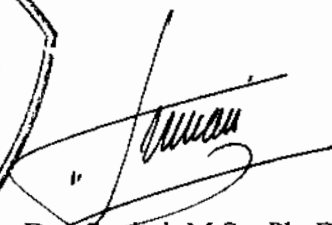
Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Drs. C. Supartomo, M.Si.
NIP. 195210221982031002



Direktur Program Pascasarjana



Dra. Suciati, M.Sc., Ph. D
NIP. 155202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Osriza Betri, SS
 NIM : 015393681
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN
 DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KENERJA
 GURU DI SMK SWASTA SEKOTA BATAM

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

Hari/Tanggal : **Minggu / 11 Desember 2011**

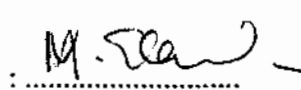
Dan dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji

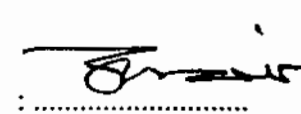

 :
 Dra. Suciati, M.Sc., Ph.D

Penguji Ahli


 :

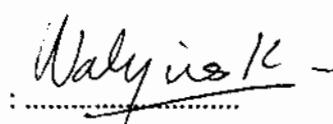
Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, MM

Pembimbing I


 :

Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

Pembimbing II


 :

Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul :

“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Di SMK Swasta Sekota Batam” Adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar.

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

Batam, 27 Juli 2011

Yang menyatakan



(Osriza Betri)

Nim : 015393681

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMK DI KOTA BATAM

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengukur besarnya pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Instrumen berbentuk kuesioner digunakan sebagai alat untuk mendeteksi respon dari 80 responden yang ditarik secara acak dari 407 guru Sekolah Menengah Kejuruan berstatus Swasta yang berlokasi di wilayah seputar kota Batam, yaitu Kecamatan Batam Kota, Batu Ampar, Lubuk Baja, dan Sagulung di kota Batam. Pengumpulan data dilaksanakan selama 5 bulan, yaitu antara Maret – Juli tahun 2011. Variabel yang digunakan adalah lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen (X), dan kinerja guru sebagai variabel dependen (Y). Data dianalisis menggunakan analisis regresi berganda, Uji t, Uji F, dan Uji Determinasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($F_{hit} = 126,727$). Sedangkan pengujian secara parsial menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan t_{hit} berturut-turut sebesar 3.173, 2.150 dan 3.292. Disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kinerja guru, tetapi budaya organisasi merupakan faktor yang paling menonjol mempengaruhi kinerja guru yang seharusnya menjadi focus perhatian otoritas pendidikan setempat. Dalam upaya memperbaiki budaya organisasi di lingkungan sekolah swasta khususnya kelompok Sekolah Menengah Kejuruan, maka disarankan agar Pemerintahan sebagai representasi Pemerintah Pusat di daerah tidak melakukan diskriminasi dalam memberikan pelayanan terhadap sekolah swasta. Untuk itu, otoritas pendidikan (Dinas Pendidikan setempat) di kota Batam harus memperbaiki kinerja sistem persekolahan khususnya kelompok SMK dengan focus pada budaya organisasi sekolah swasta.

Kata-kata kunci: lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF VOCATIONAL HIGH SCHOOL TEACHERS IN BATAM CITY

Abstract

This research aimed to measure the influence the work environment, leadership and organizational culture toward the performance of private high school teachers. Questionnaires was administered as the instrument to identify the response of 80 respondents drawn randomly out of 407 teachers of private high school located at district of Batam City, Batu Ampar, Lubuk Baja, and Sagulung in the city of Batam. Data collection was carried out for five months, between March to July of 2011. Variable used were work environment, leadership and organizational culture as independent variables (X.), and teacher performance as dependent variable (Y). Data were analyzed using multiple regression analysis, t-test, F-test, and test of determination. Results showed that work environment, leadership and organizational culture simultaneously provides a positive and significant influence on teacher performance ($F = 126, 727$). While the partial testing showed that the work environment, leadership and organizational culture respectively provides a positive and significant influence on the performance of teachers with consecutive t for 3173, 2150 and 3292. Concluded that work environment, leadership and organizational culture are factors that can affect the performance of teachers, but the organizational culture is the most prominent factor affecting the performance of teachers. To improve organizational culture within private vocational schools, it is recommended that Local Government as the representative of Federal Government in Jakarta by not practicing discrimination in providing services for the private school groups. To that end, education authorities (Local Education Agency) in Batam should improve in managing the school system especially connected with private vocational school with focusing on organizational culture.

Keywords: work environment, leadership, organizational culture, performance, secondary vocational school.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis diberikan kesehatan dan kemampuan untuk menyelesaikan Karya Akhir ini dengan judul : Pengaruh Lingkungan kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMK Swasta sekota Batam.

Karya Akhir di buat untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi Paskasarjana Program Megister Menejemen Universitas Terbuka Jakarta . Penulisan ini di susun dengan mengacu pada prosedur penyusunan Karya Akhir sesuai dengan buku pedoman yang berlaku , dan didasarkan pada data yang dikumpulkan dengan kuesioner , penelitian lapangan (observasi) dan literature.

Pelaksanaan penelitian ini menjadi lancar berkat rahmat Allah dan bantuan , motivasi, dukungan , dan doa dari berbagai pihak , untuk itulah melalui pengantar ini penulisan dengan tulus menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada Yth :

1.Dr.Ir.Chablullah Wibisono, MM selaku dosen pembimbing satu (1) yang dengan sabar, penuh perhatian serta tulus dan ikhlas yang telah memberikan bimbingan, arahan, petunjuk, dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir ini.

2.Dr.Wahyuni Kadarko selaku dosen pembimbing kedua yang dengan sabar, penuh perhatian serta tulus dan ikhlas yang telah memberikan bimbingan, arahan, petunjuk, dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir ini.

3. Bapak/Ibu dosen pascasarjana program Megiser Menejemen yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya kepada penulis.

4. Seluruh Staff Administrasi Pascasarjana UPBJJ Universitas Terbuka Batam yang telah memberikan layanannya dengan baik selama ini.

5. Rekan-rekan angkatan III Universitas Terbuka yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang selalu kompak dan saling mengingatkan dengan sukacita.

6. Segenap Kepala Sekolah, Bapak/Ibu Guru SMK Swasta sekota Batam yang telah membantu melengkapi data-data untuk Karya akhir ini.

Penulis selalu berdoa agar Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan rahmat dan bkarunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu baik secara moril maupun material dalam rangka menyelesaikan Karya Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa masih ada keterbatasan dalam Karya Akhir ini dan masih jauh dari sempurna, Namun walaupun demikian penulis berharap penulisan Karya Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Batam , 05 Juli 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract	i
Abstrak	ii
Pengesahan	iii
Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian dan Kegunaan Penelitian	7
D.1. Aspek Teoritis	7
D.2. Aspek Praktis	8
E. Batasan Masalah	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
A. Landasan Teori	10
A.1. Lingkungan Kerja	10
a. Bentuk Lingkungan Fisik	11
b. Bentuk Lingkungan Psikologis	12
A.1.1. Jenis Lingkungan Kerja	13
A.1.1.1. Lingkungan Kerja Fisik	13
A.1.1.2. Lingkungan Kerja Non Fisik	13

A.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	14
A.1.3. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja	15
A.1.4. Temperatur di Tempat Kerja	16
A.1.5. Kelembaban di Tempat Kerja	16
A.1.6. Sirkulasi udara di Tempat Kerja	17
A.1.7. Kebisingan di Tempat Kerja	17
A.1.8. Getaran Mekanis di Tempat Kerja	18
A.1.9. Bau-bauan di Tempat Kerja	19
A.1.10. Musik di Tempat Kerja	19
A.1.11. Indikator-indikator Lingkungan Kerja	19
A.2. Budaya Organisasi	20
A.2.1. Budaya Organisasi disebut juga Budaya Perusahaan	24
A.2.2. Hubungan Antara Budaya dengan Organisasi	24
A.2.3. Sistem-sistem Budaya Organisasi	25
A.2.4. Fungsi Budaya Organisasi	26
A.2.5. Terbentuknya Budaya Organisasi	26
A.2.6. Ciri-ciri Budaya Organisasi	29
A.3. Kepemimpinan	30
A.3.1. Fungsi Kepemimpinan	31
A.3.2. Gaya Kepemimpinan	33
A.3.2.1. Macam-macam Gaya Kepemimpinan	34
a. Kepemimpinan Gaya Otoriter	34
b. Kepemimpinan Gaya Demokratis	35
c. Kepemimpinan Gaya Kebebasan atau gaya Liberal - “Laissez-faire”	37
A.4. Kinerja	41
A.4.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	44
A.4.2. Penilaian Kinerja	48
A.4.3. Tujuan Penelitian Kinerja	49
B. Kerangka Berfikir	50
C. Model dan Hipotesis Penelitian	54
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	56
A. Disain Penelitian	56
A.1. Tempat Penelitian	56
A.2. Waktu Penelitian	56
B. Populasi dan Sampel	56

B.1. Populasi Penelitian	56
B.2. Sampel Penelitian	57
C. Variabel Penelitian	58
C.1. Definsi Operasional	58
C.2. Dimensi dan Indikator Variabel	59
D. Instrumen Penelitian	60
E. Prosedur Pengumpulan Data	62
F. Skala Pengukuran	63
G. Metode Analisis Data	64
G.1. Uji Validitas dan Realibilitas	65
a. Uji Validitas	65
b. Uji Realibilitas	65
G.2. Uji Asumsi Klasik	66
a. Uji Autokorelasi	66
b. Uji Multikolinearitas	67
c. Uji Heteroskedastisitas	67
d. Uji Normalitas	67
G.3. Uji Hipotesis	68
a. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	69
b. Uji Koefisien Determinasi (Uji R)	69
c. Uji Signifikansi Individual (Uji T)	70
BAB IV PEMBAHASAN	71
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	71
A.1 Data Guru	72
A.2. Karakteristik Responden	73
B. Analisa Frekuensi	75
C. Analisa Kuantitatif	113
C.1. Pengujian Reliabilitas dan Validitas	113
C.2. Pengujian Asumsi Klasik	118
C.2.1. Uji Auto Korelasi	118
C.2.2. Uji Multikolinieritas	119
C.2.3. Uji Heteroskedatisitas	120
C.2.4. Uji Normalitas	123
C.3. Pengujian Regresi	127
C.3.1. Pengujian F secara serentak/simultan (uji F)	127
C.3.2. Goodness of fit atau Uji Determinan (uji R)	129
C.3.3. Pengujian secara individu (uji t Hitung)	131
C.3.4. Pengujian Korelasi	135
C.3.5. Sumbangan Efektif	136
D. Pembahasan	137
D.1. Analisis Frekuensi	138

D.2. Uji Serempak (uji F) Variabel Independen (X 1) secara Simultan- Berpengaruh terhadap Kinerja	146
D.3. Uji Partial (Uji t) Variabel Independen (X1) secara Partial-Berpengaruh terhadap Variabel dependen (Y)	147
D.3.1. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	147
a. Bentuk Lingkungan Kerja Fisik	148
b. Bentuk Lingkungan Kerja Psikologis	148
D.3.2. Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja	149
D.3.3. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja	152
BAB V. KESIMPILAN DAN SARAN	155
5.1. Kesimpulan	155
5.2. Saran	156
Daftar Pustaka	157
Lampiran 1 Daftar Keuisioner	160
Lampiran 2 Tabulasi Responden	167
Lampiran 3 Data Olahan SPSS	175

GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Berfikir	51
Gambar 4.1. Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas	121
Gambar 4.2. Grafik Hestogram Uji Normalitas	125
Gambar 4.3. Grafik Normal PP Plot Uji Normalitas	126
Gambar 4.4. Goodness of Fit atau Uji Serempak (Uji F)	129
Gambar 4.5. Grafik Uji Parsial (Uji t) Lingkungan Kerja	133
Gambar 4.6. Grafik Uji Parsial (Uji t) Kepemimpinan	134
Gambar 4.7. Grafik Uji Parsial (Uji t) Budaya Organisasi	134

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Usia Sekolah Swasta di Batam	3
Tabel 3.1. Instrumen lingkungan Kerja	60
Tabel 3.2. Instrumen Kepemimpinan	61
Tabel 3.3. Instrumen Budaya Organisasi	61
Tabel 3.4. Instrumen Kinerja	62
Tabel 4.1. SMK Swasta se Kota Batam	71
Tabel 4.2. Data Guru SMK swasta se Kota Batam	72
Tabel 4.3. Karakteristik Responden menurut Umur	73
Tabel 4.4. Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin	74
Tabel 4.5. Karakteristik Responden menurut Status Perkawinan	74
Tabel 4.6. Karakteristik Responden menurut Masa Kerja	75
Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 1	75
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 2	76
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 3	76
Tabel 4.10. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 4	77
Tabel 4.11. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 5	78
Tabel 4.12. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 6	78
Tabel 4.13. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 7	79
Tabel 4.14. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 8	79
Tabel 4.15. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 9	80
Tabel 4.16. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 10	81
Tabel 4.17. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 11	81
Tabel 4.18. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 12	82
Tabel 4.19. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 13	83
Tabel 4.20. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 14	83
Tabel 4.21. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan 15	84
Tabel 4.22. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 1	85
Tabel 4.23. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 2.	85
Tabel 4.24. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 3	86
Tabel 4.25. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 4	87
Tabel 4.26. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 5	87
Tabel 4.27. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 6	88
Tabel 4.28. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 7	89
Tabel 4.29. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 8	89
Tabel 4.30. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 9	90
Tabel 4.31. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 10	91
Tabel 4.32. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 11	91
Tabel 4.33. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 12	92

Tabel 4.34.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 13	93
Tabel 4.35.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 14	93
Tabel 4.36.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan 15	94
Tabel 4.37.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 1	94
Tabel 4.38.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 2	95
Tabel 4.39.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 3	96
Tabel 4.40.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 4	96
Tabel 4.41.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 5	97
Tabel 4.42.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 6	97
Tabel 4.43.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 7	98
Tabel 4.44.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 8	99
Tabel 4.45.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 9	99
Tabel 4.46.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 10	100
Tabel 4.47.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 11	100
Tabel 4.48.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 12	101
Tabel 4.49.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 13	102
Tabel 4.50.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 14	102
Tabel 4.51.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan 15	103
Tabel 4.52.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 1	104
Tabel 4.53.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 2	104
Tabel 4.54.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 3	105
Tabel 4.55.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 4	106
Tabel 4.56.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 5	106
Tabel 4.57.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 6	107
Tabel 4.58.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 7	108
Tabel 4.59.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 8	108
Tabel 4.60.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 9	109
Tabel 4.61.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 10	110
Tabel 4.62.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 11	110
Tabel 4.63.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 12	111
Tabel 4.64.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 13	111
Tabel 4.65.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 14	112
Tabel 4.66.	Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan 15	112
Tabel 4.67.	Pengujian Reliabilitas	113
Tabel 4.68.	Pengujian Validitas Lingkungan Kerja	114
Tabel 4.69.	Pengujian Validitas Kepemimpinan	115
Tabel 4.70.	Pengujian Validitas Budaya Organisasi	116
Tabel 4.71.	Pengujian Validitas Kinerja	117
Tabel 4.72.	Pengujian Auto Korelasi Durbin- Watson	119
Tabel 4.73.	Pengujian Multikolineritas	120
Tabel 4.74.	Pengujian Heteroskedastisitas	123
Tabel 4.75.	Pengujian Normalitas	127

Tabel 4.76.	Tabel Uji sampel	128
Tabel 4.77.	Tabel Hubungan antar Variabel	130
Tabel 4.78.	Tabel Hubungan Antar Variabel (a)	130
Tabel 4.79.	Tabel Uji Parsial (Uji t)	132
Tabel 4.80.	Tabel Uji Korelasi Produk Momen Person	135
Tabel 4.81.	Perhitungan Sumbangan Efektif	136
Tabel 4.82.	Persentase Responden Variabel X1	138
Tabel 4.83.	Persentase Responden Variabel X2	141
Tabel 4.84.	Persentase Responden Variabel X3	144

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disertai dengan semakin kencangnya arus globalisasi dunia membawa dampak tersendiri bagi dunia pendidikan. Banyak sekolah di Indonesia melakukan globalisasi dalam sistem pendidikan internal sekolah. Sekolah – sekolah menerapkan *bilingual school*, misalnya menerapkan bahasa inggris dan bahasa mandarin sebagai mata pelajaran wajib sekolah. Berbagai jenjang pendidikan dari sekolah menengah hingga perguruan tinggi baik negeri maupun swasta membuka program kelas internasional. Globalisasi pendidikan dilakukan untuk menjawab kebutuhan pasar akan tenaga kerja berkualitas sehingga dapat bersaing di pasar dunia (Indra, jounal :2006).

Yang perlu dicermati adalah globalisasi membawa akibat terjadinya perubahan yang terus menerus dan semakin cepat. Fenomena perubahan yang kian berakselerasi memberi inperatif (bersifat memerintah) berbagai lembaga pendidikan yang ada untuk terus melakukan perubahan jika ingin tetap mempertahankan eksistensinya di zaman yang serba cepat seperti sekarang.

Kompleksitas dan dinamika perkembangan dilingkungan pendidikan pada tatanan pendidikan di SMK Swasta sekota Batam di tandai adanya permasalahan dan tantangan yang multidimensional di bidang lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Masalah kenakalan siswa, tuntutan orang tua murid, aturan-aturan dari pemerintahan dalam pengelolaan sekolah seperti kurikulum,

agreditasi sekolah, kompetensi keahlian dan Ujian Nasional, aturan yayasan, persoalan guru dan staf dari segi kualitas dan kharakternya. Di sini tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi bersama dengan orang-orang yang dipimpin di ruang lingkup kerjanya.

Beberapa permasalahan yang terinventarisir yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya berhubungan dengan kinerja guru adalah sebagai berikut :

1. Tahun 2008 terjadi perpindahan guru mata pelajaran yang di UN kan dari SMK Batam Business School ke SMK swasta yang baru berdiri yaitu SMK Harapan Utama, sumber data MKKS SMK Kota Batam.
2. “Pemerintah kota mencaplok guru – guru swasta melalui penerimaan CPNS Kota Batam”, kata Imbalo Imam Sakti. Sumber Batam Pos Desember 2008.
3. Sekolah swasta yang baru berdiri mencaplok guru swasta lainnya. Sumber Majalah PGRI Batam 2009.
4. Guru – guru SMKN 1 Tanjung Balai Karimun mengajukan mosi tidak percaya kepada Dinas Pendidikan Tanjung Balai Karimun atas kinerja kepemimpinan Kepala Sekolah. Sumber Batam Pos 2011.

Persoalan – persoalan tersebut di atas sebagian kecil dari berbagai macam persoalan yang dialami sebuah sekolah di dalam menjalankan operasional sekolah tersebut. Intinya persoalan yang paling mendasar adalah tentang tingkat keluar masuk (*turn over*) guru di sekolah SMK swasta kota Batam sangat tinggi sekali yang berakibat kualitas pendidikan menurun.

Menurut data yang didapat bahwa pada umumnya usia sekolah swasta di Batam berusia 4 tahun ke atas namun masa kerja para guru 52,5 % mempunyai masa kerja 1 – 2 tahun hal ini terjadi karena tingginya tingkat keluar masuknya (*turn over*) guru swasta yang ada di Batam seperti tabel di bawah,

Tabel 1.1 Usia Sekolah Swasta di Kota Batam

NO	NAMA SMK	Usia Sekolah
1	SMK REAL INFORMATIKA	4
2	SMK HARAPAN UTAMA	4
3	SMK MTS	6
4	SMK KOLASE TIARA BANGSA	4
5	SMK BBS BATAM	10
6	SMK HANG NADIM BATAM	15
7	SMK MUHAMMADIYAH	4
8	SMK MULTYSTUDY HIGH SCHOOL	4
9	SMK WIDYA	12
10	SMK AL-JABAR	16
11	SMK MARITIM NASIONAL	8
12	SMK ISLAM HANG TUAH	4
13	SMK KARTINI	25
14	SMK AL-ZHAR	16
15	SMK GLOBE NATIONAL PLUS	4
16	SMK IBNU SINA	18
17	SMK PERMATA HARAPAN	8
18	SMK TELADAN	7

Lingkungan kerja yang kondusif dengan suasana nyaman, bersih, sejuk, rindang dan aman dari gangguan yang membahayakan adalah dambaan setiap guru dan karyawan. Suasana lingkungan yang damai memungkinkan mengalir ide-ide kreatif untuk membangun kinerja yang lebih baik. SMK swasta sekota

Batam berada di lingkungan yang strategis dan gampang di akses dari mana-mana.

Kondisi cuaca di Batam pada umumnya panas dan juga tidak menentu. Di satu sisi di setiap ruangan perlu ada pendingin sebagai penyejuk ruangan, di sisi lain kami sadar bahwa hal ini kurang mendukung pemanasan global (*global warming*).

Seiring dengan berjalannya waktu yang menuntut banyak perubahan maka kekuatan-kekuatan dalam lingkungan internal diharapkan mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Oleh sebab itu kehadiran pemimpin merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Karena setiap pemimpin akan memberikan pengaruh terhadap rekan-rekan kerjanya.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab membantu rekan-rekan kerjanya untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pemimpin tidak akan dapat mempengaruhi rekan kerjanya apabila tidak memahami apa yang menjadi kebutuhannya. Keberhasilan akan mendorong rekan kerjanya untuk mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman yang ada di luar diri karyawan akan sangat penting motivasi, pemimpin dapat mengembangkan prestasi rekan-rekan kerjanya secara optimal.

Menurut motivasi rekan-rekan kerja bukan saja disebabkan oleh ketidakmampuan dalam bekerja, tetapi kemungkinan disebabkan oleh gaya kepemimpinan organisasi tempat dia bekerja.

Pemimpin telah berupaya mengembangkan segenap potensi guru secara optimal melalui kegiatan-kegiatan seperti pelatihan guru mata pelajaran yang menjadi budaya belajar misalnya di tingkat kota, provinsi maupun nasional. Secara tetap mendapatkan penghargaan, insentif, promosi jabatan, kenaikan gaji, tunjangan pensiun, tunjangan transportasi cuti, dan lain-lain sebagai hak dan jaminannya. Namun di sisi lain ada titik lemah yang cukup mencemaskan yakni para pendidik yang berasal dari berbagai daerah juga mempunyai kelemahan yang beragam pula meskipun di tingkat kesejahteraan cukup terjamin. Berdasarkan kondisi tersebut penulis mencoba merumuskan dan mengaji secara mendalam “**Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Di SMK Swasta Sekota Batam**”

Adanya *turn over* guru yang tinggi sehingga merugikan peserta didik. Adanya penurunan kinerja yang mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat, guru tidak kerasan, mengundurkan diri, *resign* termasuk guru-guru yang berkualitas. Sering terjadi pergantian guru dan hal ini menimbulkan kesulitan tersendiri bagi siswa yang harus berulang kali beradaptasi dengan *style* guru dalam proses pembelajaran.

Proses restrukturisasi organisasi mulai dilakukan sejak awal tahun pembelajaran dengan mengganti guru dan kepala sekolah. Namun belum ada tanda-tanda yang mengembirakan sebab masih ada kesulitan yang mendasar yakni

mengembalikan kepercayaan murid terhadap guru untuk berkembang dalam pelayanan. Oleh sebab itu penulis mengadakan penelitian kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru – guru di SMK swasta sekota Batam?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru – guru di SMK swasta sekota Batam?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru – guru di SMK swasta sekota Batam?
4. Apakah lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja guru - guru di SMK swasta sekota Batam?

Berdasarkan uraian latar belakang terkait dengan pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru - guru SMK swasta sekota Batam yang menjadi topik penelitian ini, situasi dan kondisinya berdampak pada ketidaknyamanan terhadap guru. Hampir setiap tahun terjadi pergantian guru dengan alasan tidak kerasan berkerja di SMK swasta di Kota Batam.

C. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui gambaran lingkungan kerja sehubungan dengan kinerja guru - guru SMK swasta sekota Batam.
- b. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan di SMK swasta sekota Batam sehubungan dengan kinerja guru - guru SMK swasta sekota Batam.
- c. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi di SMK swasta sekota Batam sehubungan kinerja guru - guru SMK swasta sekota Batam.
- d. Menganalisa dan membuktikan secara ilmiah pengaruh dan hubungan lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK swasta sekota Batam sebagai referensi kelangsungan institusi.
- e. Memberikan masukan dari analisa yang dilakukan terkait dengan pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK swasta sekota Batam.

D. Manfaat penelitian dan Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat pada banyak pihak, Yaitu:

D.1. Aspek teoritis yang akan diperoleh adalah sebagai berikut :

- a. Menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan penulis dalam bidang sumber daya manusia khususnya terkait dengan lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
- b. Menemukan dan mengembangkan konsep baru di bidang sumber daya manusia khususnya yang terkait dengan pengaruh lingkungan kerja,

kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, untuk selanjutnya dapat diimplementasikan di sekolah tersebut.

D.2. Aspek praktis

Manfaat praktis yang akan diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian ini dapat dipengaruhi sebagai bahan referensi bagi siapa saja yang membutuhkan atau mengingatkan bahan referensi tersebut .
- b. Hasil penelitian ini dapat dipengaruhi sebagai bahan pertimbangan bagi pihak – pihak yang terkait atau berhubungan untuk membuat suatu kebijakan yang berhubungan dengan masalah sumber daya manusia.
- c. Manfaat bagi kepemimpinan di SMK swasta sekota Batam

Manfaat bagi SMK swasta sekota Batam yang diteliti adalah sebagai bahan pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, khususnya menyangkut kinerja guru hubungannya karakteristik individu, pekerjaan dan kebutuhan akan prestasi dalam mencapai visi.

- d. Manfaat bagi guru SMK swasta sekota Batam

Manfaat bagi guru SMK swasta sekota Batam adalah sebagai bahan informasi dan acuan untuk meningkatkan kinerja guru di SMK swasta sekota Batam.

E. Batasan Masalah

Karena terbatasnya waktu dan kemampuan penulis maka penelitian ini dibatasi,

- a. Pengambilan sampel di ambil dari 18 sekolah swasta se kota Batam

- b. Beberapa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang, persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*) dan dalam penelitian ini diambil hanya lingkungan kerja , kepemimpinan dan budaya organisasi.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

A.1.Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam satu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusat bagi karyawan dan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. 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.

Menurut Sedarmayati (2001 : 1) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut:

“Lingkungan sekitarnya di mana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik

yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Pengertian lingkungan kerja sebagaimana dirumuskan oleh Nitisemito (1999:183) adalah : "segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya".

Sedangkan Achyari (1999:122) juga memberikan rumusan pengertian lingkungan kerja, yaitu "suatu lingkungan dimana para tenaga kerja tersebut bekerja, sedangkan kondisi kerja adalah kondisi dimana tenaga kerja tersebut bekerja". Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja baik dalam bentuk lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis yang dapat mempengaruhi diri tenaga kerja atau pegawai dalam menjalankan tugas - tugas pekerjaannya. Faktor-faktor lingkungan kerja secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam dua bentuk lingkungan kerja yang ada di perusahaan yang terdiri dari :

a. Bentuk Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja yang berbentuk kondisi baik yang ada di sekitar tempat kerja pada suatu prasarana dapat berupa keadaan sarana dan prasarana yang digunakan dalam kegiatan pegawai bekerja. Unsur-unsur atau komponen-komponen lingkungan kerja secara fisik menurut Achyari (1999:110) dapat berupa sebagai berikut pewarnaan pada ruangan, kebersihan pada ruangan kerja, suhu udara pada ruangan kerja, penerangan pada ruangan kerja, keamanan atau rasa aman dalam melakukan pekerjaan, kebisingan pada ruangan kerja, tata letak mesin-mesin maupun perlengkapan serta peralatan kerja.

b. Bentuk Lingkungan Psikologis

Bentuk lingkungan psikologis yang ada di sekitar tempat kerja pada suatu perusahaan pada dasarnya berupa suasana hubungan sosial antar para tenaga kerja, baik antara bawahan dengan bawahan, antara bawahan dengan atasannya, maupun antara para atasan itu sendiri. Atas dasar tinjauan terhadap lingkungan kerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pegawai merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini bentuk lingkungan kerja pegawai dapat berupa 15 kondisi fisik maupun kondisi psikologis yang ada di sekitar tempat kerja. Kondisi fisik yang dimaksud dapat berupa keadaan sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja, seperti kelengkapan sarana dan prasarana dalam melaksanakan pekerjaan, kenyamanan tempat kerja yang berkaitan dengan tata ruang, pewarnaan, penerangan, kebersihan, kenyamanan bekerja, keamanan, serta kemudahan dalam memanfaatkan peralatan pekerjaan yang ada. Kondisi psikologis yang dimaksudkan berupa suasana kejiwaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk suasana hubungan sosial antara pegawai dengan pegawai, maupun antara pegawai dengan atasannya. Dengan demikian pengukuran terhadap lingkungan kerja pegawai dapat dikelompokkan ke dalam faktor lingkungan fisik dan faktor lingkungan psikologis. Sedangkan dalam penelitian ini penerapan pengukuran terhadap lingkungan kerja pegawai dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk sarana dan prasarana kerja, kenyamanan ruang kerja, hubungan sosial antar pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, maupun hubungan kekeluargaan antar pegawai yang ada.

A.1.1. Jenis Lingkungan Kerja

A.1.1.1. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayati (2001 : 21), Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar pemikiran lingkungan fisik yang sesuai.

A.1.1.2. Lingkungan kerja non fisik

Menurut Sedaryati (2001 : 1), “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Nitisemito (2001 : 31) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sentono (2001:19-20) yang mengutip pernyataan prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

A.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan system kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:210) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau tidak sedap ditempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja

Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia, yaitu :

A.1.3. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a. Cahaya langsung
- b. Cahaya setengah langsung
- c. Cahaya tidak langsung
- d. Cahaya setengah tidak langsung

A.1.4. Temperatur di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan diri dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

A.1.5. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan bersama-sama antara temperature, kelembaban, kecepatan

udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

A.1.6. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan secukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya segar akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk akibat lelah setelah bekerja.

A.1.7. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasi adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka waktu panjang bunyi tersebut dapat

mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a. Lamanya kebisingan
- b. Intensitas kebisingan
- c. Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

A.1.8. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik teratur dalam intensitas maupun frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a. Konsentrasi bekerja
- b. Datangnya kelelahan

- c. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap :
mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

A.1.9. Bau-bauan di Tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

A.1.10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang di perdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja , dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan(SATPAM).

A.1.11. Indikator-indikator lingkungan Kerja

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti(2001:46) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Penggunaan warna
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja
7. Hubungan karyawan

A.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi, tanggung jawab dan komitmen. Pemimpin mempengaruhi bawahan baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2004).

Banyak definisi budaya organisasi, namun pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin, 1992, dalam Andreas Budi Rahardjo, 2003), yaitu :

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya.

Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.

2. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya.

Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub

budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.

3. *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2001), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sedangkan menurut Davis (1994), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Achmad Sobirin, 2002).

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*). (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan

(*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideology dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Sedangkan elemen-elemen yang bersifat *behavioral* adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan. Dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang dilakukan, sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi (Davis, 1984) atau kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktek-praktek manajemen, apakah sebuah organisasi berorientasi pada proses atau hasil, karyawan atau pekerjaan, lebih *parosial* atau *profesional*, lebih terbuka atau tertutup, kontrol yang longgar atau kontrol yang ketat dan lebih normatif atau pragmatis (Hofstede *et al.*, 1990). Elemen budaya organisasi yang bersifat artefak, adalah elemen yang paling luar, yang tampak dan terwujud antara lain: desain bangunan, teknologi, bahasa, upacara, logo, dan sebagainya.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam

organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- b. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- c. Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- d. Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
- e. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi

yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

A.2.1. Budaya Organisasi disebut juga budaya perusahaan

Budaya perusahaan sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) Sumber Daya Manusia (SDM); makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati. Pengamat tersebut akan merasakan suasana yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

A.2.2. Hubungan Antara Budaya Dengan Organisasi

Budaya merupakan sistem dari aturan informal yang menunjukkan bagaimana orang-orang didalamnya berperilaku pada sebagian besar waktunya dalam organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut, yang menyangkut aturan-aturan

dan larangan-larangan yang menentukan bagaimana para anggota akan bertindak antara satu terhadap lainnya dan terhadap orang luar organisasi.

Dari semua penjabaran diatas, terlihat jelas betapa amat kompleksnya keterkaitan antara budaya organisasi dengan problematika organisasi. Demikian halnya dengan definisi budaya organisasi yang beragam, namun ada dua benang merah dari pemahaman budaya organisasi yaitu stabilitas dan integrasi.

Budaya juga terhubung erat dalam kerangka *organization development*, yang terkait erat dengan program intervensi keorganisasian, struktur organisasi dan pada akhirnya menyentuh aktivitas perencanaan SDM, pengembangan, pendidikan dan pelatihan agar SDM memiliki nilai budaya yang kuat, adaptif, dan sesuai dengan tuntutan “dunia terkait”. Selain stabilitas struktur dan integrasi ada rongga lain yang tercakup dalam budaya perusahaan yakni nilai, pola perilaku, tata cara, adat istiadat, tradisi dan sebagainya.

A.2.3. Sistem-sistem budaya organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit yang dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopan santunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah

eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

A.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

A.2.5. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada didalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari “masyarakat organisasi” dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut.

Selanjutnya dibedakan pengertian konsep *organization culture* (budaya organisasi) dengan *organization climate* (iklim organisasi). Iklim mengukur apakah budaya tertentu cocok terhadap nilai pribadi tertentu dari individu organisasi. Bilamana para individu mau menerima budaya yang telah

disosialisasikan itu, maka iklim organisasi dikatakan sehat. Sebaliknya akan terjadi sebuah paradoks bila individu tidak mau menerima budaya itu.

Pada umumnya, iklim organisasi bersifat teknis atau sementara, sedangkan budaya organisasi lebih kekal dan strategis. Pada hakekatnya budaya organisasi merupakan program mental kolektif yang bisa dirumuskan, diterapkan, dan dikembangkan dalam sebuah organisasi. Budaya merupakan satu set nilai, penuntun kepercayaan atau suatu hal, pengertian dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya yang pada ujung pangkalnya adalah melengkapi para anggotanya dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Beberapa unsur yang membentuk budaya organisasi antara lain:

1. Lingkungan organisasi; lingkungan dimana organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan atau keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan individu lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*rites and ritual*); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam gambaran pola hubungan dengan individu organisasi.
5. "Network", jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.

Dalam proses pengembangannya, budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor: kebijakan organisasi (*organization wisdom*), gaya organisasi (*organization style*), dan jati diri organisasi (*organization identity*).

Dengan kata lain, dahulu budaya organisasi adalah “akibat”, sekarang dijadikan sebagai “sebab”. Pernyataan yang masih tetap simetris dengan ini adalah budaya organisasi yang unggul akan menciptakan organisasi yang sehat dengan “produktivitas” individu yang tinggi. Budaya organisasi dikembangkan sedemikian rupa, sehingga mampu menjadi pemersatu dan cambuk gerak langkah anggota organisasi. Nilai-nilai yang tidak mendukung tujuan organisasi dibuang, sementara nilai-nilai yang mendukung tujuan organisasi dijadikan andalan daya dan merupakan *intangible asset* yang sangat berharga bagi organisasi.

Pada saat ini organisasi menjadi lebih memahami bahwa komponen-komponen budaya seperti adat istiadat (kebiasaan), tradisi, peraturan-peraturan (*rules*), aturan aturan (*regulation*), kebijaksanaan dan prosedur bisa membuat nuansa yang menyenangkan, sehingga proses gerak dari organisasi akan berjalan dengan sinergi.

Budaya bisa menjadi asset tetapi bisa juga menjadi beban (*liability*). Budaya merupakan suatu aset karena budaya mempermudah pengambilan keputusan dan pengendalian organisasi, dapat mempertinggi tingkat kerjasama dan komitmen di dalam organisasi.

Ada tujuh dasar dari kehidupan perusahaan yang dipengaruhi oleh aspek budaya perusahaan, yaitu: Kerja sama (*cooperation*), pengambilan keputusan (*decision making*), pengendalian (*controlling*), komunikasi (*communication*),

komitmen (*commitment*), persepsi (*perception*) dan pembenaran perilaku (*Justification of behaviour*).

A.2.6. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 1996 : 289).

A.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda pada orang yang berbeda-beda pula. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi (Wiranto: 35). Setiap kali berusaha mempengaruhi cara berfikir, perilaku, atau perkembangan orang menuju pencapaian suatu tujuan.

Pemimpin dalam menetapkan perilaku akan sangat diwarnai seberapa jauh penguasaan dan pemahaman nilai-nilai moral serta sifat-sifat kepribadian yang ada pada diri pemimpin. Kegagalan perilaku sering dialami oleh para pemimpin dalam menggerakkan sumber daya dalam organisasi di akibatkan oleh ketidakmatangan pribadinya seperti harga diri, pengendalian diri, keteladanan, emosional dan sebagainya walaupun pemimpin itu sendiri memiliki berbagai keterampilan.

Kualitas Kepemimpinan menurut John Adair, dalam Buku *The Art of HRD* karangan Amstrong (2003 : 45) membuat daftar kualitas kepemimpinan sebagai berikut:

1. Antusias, segera menyelesaikan segala sesuatu dan mengkomunikasikannya dengan orang lain/karyawan.
2. Percaya diri yakni kemampuan diri sendiri dan rasa percaya diri tersebut merambah ke seluruh anak buahnya (namun tidak boleh terlalu percaya diri, karena cenderung menjadi sombong).
3. Teguh hati, ulet, berdaya tahan, menuntut standar tinggi, menunjang rasa hormat tetap bukan popularitas belaka.

4. Jujur/tulus hati, yakni jujur terhadap diri sendiri, kemurnian diri sendiri, sifat dapat dipercaya dan kejujuran yang melahirkan kepercayaan.
5. Hangat, kehangatan dalam hubungan antar pribadi, peduli orang lain dan penuh perhatian.
6. Rendah hati, yakni bersedia mendengar dan menanggung kesalahan, tidak sombong dan tidak suka mengusai/memaksa.

Para pemimpin di dunia pendidikan khususnya di Negara kita ini dan lebih khusus di SMK Swasta di kota Batam dituntut untuk memiliki ketajaman yang menitik agar pola pikir, tindakan dan dalam pengambilan keputusan berorientasi pada undang-undang. Untuk itu menurut Surakhmad (2009 : 114) bahwa dalam UUD 45 mengandung ideologi yang kuat untuk melahirkan bangsa yang berbudaya. Pendidikan harus mampu menjadi benteng yang kuat melawan dekadensi budaya dan demoralisasi peradaban bangsa, di lain pihak menjadi motivator untuk bertumbuh dan berkembangnya kekayaan serta kekuatan budaya sebagai bentuk yang tinggi dari nilai etik, estetika, ilmu dan teknologi bangsa dalam arti seluas-seluasnya. Bangsa Indonesia masih harus banyak belajar mengembangkan budaya Pancasila sebagai budaya sebagai budaya berbangsa yang berorientasi kemajuan ke masa depan.

A.3.1. Fungsi Kepemimpinan

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan yang dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, dimana pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif ini bersifat komunikasi dua arah, dimana hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan.

5. Fungsi Pengendalian

Bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga

memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. (Sanusi, 2009 : 24)

A.3.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya supaya sasaran atau tujuan dapat tercapai (Soekarno dkk, 2010 : 15). Pemimpin dalam menetapkan perilaku dalam menetapkan perilaku atau gaya kepemimpinan akan sangat diwarnai oleh seberapa jauh penguasaan dan pengembangan nilai-nilai moral serta sifat kepribadian yang ada pada diri pemimpin. Kegagalan perilaku yang sering dialami oleh para pemimpin dalam menggerakkan sumber daya dalam organisasi diakibatkan oleh ketidakmatangan pribadinya seperti harga diri, keteladanan, emosional, dan sebagainya walaupun pemimpin itu sendiri memiliki berbagai keterampilan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan menjadi ukuran bagi sistem kerja karyawan pada saat dan kondisi tertentu. Diharapkan adanya suatu komunikasi timbal balik antara pemimpin dan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya penuh tanggung jawab karena karyawan tahu akan kepribadian yang terpancar dalam diri pemimpinnya.

Seorang pemimpin dalam mengembangkan dan memotivasi rekan-rekan kerjanya menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan situasi tertentu, saat mana seorang pemimpin menempatkan situasi tersebut.

A.3.2.1. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam mengembangkan dan memotivasi rekan-rekan kerja menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan situasi tertentu.

Dalam kondisi tertentu seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, laissez – faire.

a. Kepemimpinan Gaya Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin semata-mata.

Kepemimpinan gaya otoriter antara lain berciri :

1. Wewenang mutlak berpusat pada pemimpin.
2. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin.
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin.
4. Komunikasi langsung satu arah dari pemimpin kepada bawahan.
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
6. Prakarsa harus selalu datang dari pemimpin.
7. Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
8. Tugas-tugas bagi bawahan untuk diberikan secara instruktif.
9. Lebih banyak kritik dari pada pujian.

10. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
11. Pemimpin menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat.
12. Cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.
13. Kasar dalam bertindak.
14. Kaku dalam bersikap.
15. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pemimpin.

Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat menimbulkan kerugian, antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menentukan, sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan bahkan merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, agresifitas, keluhan, absen, pindah, dan tidak puas. Kepemimpinan gaya otoriter hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus ditnggalkan.

b. Kepemimpinan Gaya Demokratis

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis antara lain berciri :

1. Wewenang pemimpin tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
3. Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan.

4. Kebijakan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan.
5. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pemimpin dan bawahan maupun antar sesama bawahan.
6. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
7. Prakarsa dapat datang dari pemimpin maupun bawahan.
8. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
9. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif.
10. Pujian dan kritik seimbang.
11. Pemimpin mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
12. Pemimpin meminta kesetiaan para bawahan secara bawahan.
13. Pemimpin memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
14. Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai.
15. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pemimpin dan bawahan.

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya ini antara lain keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

c. Kepemimpinan Gaya Kebebasan atau gaya liberal “*laissez-faire*”.

Kepemimpinan *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri :

1. Pemimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
3. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
4. Pemimpin hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.
5. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
6. Prakarsa selalu datang dari bawahan.
7. Hampir tiada pengarahan dari pemimpin.
8. Peranan pemimpin sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
9. Kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok.
10. Tangung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Penerapan kepemimpinan gaya *laissez-faire* dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pemimpin bekerja menurut selera masing-masing.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan

kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Konsep kepemimpinan masih merupakan sesuatu yang *ambiguous* (Pfeffer, 1977, dalam Payamta, 2002). Sedangkan Luthans (1995), menyatakan bahwa definisi kepemimpinan masih merupakan "*black box*" atau "*unexplainable concept*". Meskipun demikian, untuk memberikan sedikit pengertian tentang kepemimpinan, diantaranya menurut Hersey dan Blanchard (1985), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (1991), memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar secara bersama-sama mewujudkan visinya. Hersey dan Blanchard (1982), mencoba mengatasi kelemahan teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan

situasional. Menyumbangkan "*Cycle Theory of Leadership*" yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut studinya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan.

Pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus:

1. Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
2. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Pemimpin penganut pendekatan situasional cenderung berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi :

1. Perilaku *Direktif*, *leader* bersifat memberi pengarah, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.
2. Perilaku *Supportif*, *leader* memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbangan-pertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan bawahan.

Selanjutnya kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauh mana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi. Hubungan antara kedua jenis perilaku pimpinan dan kematangan bawahan menunjukkan empat jenis gaya kepemimpinan yang efektif untuk situasi tertentu.

Ke empat gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Gaya Instruktif* : *leader* cenderung memberikan pengarahan (direktif) dan suportif yang rendah. *Leader* memberikan instruksi disertai pengawasan yang ketat. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang belum matang.
2. *Gaya Konsultatif* : *leader* memberikan *direktif* dan *suportif* yang tinggi. Setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan yang telah lebih matang.
3. *Gaya Partisipatif* : *leader* memberikan suportif tinggi tetapi direktif yang rendah. *Leader* mengambil keputusan yang memperhatikan masukan-masukan bawahan. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang sudah agak matang.
4. *Gaya Delegatif* : *leader* memberikan direktif dan suportif yang rendah. *Leader* menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggung jawaban penuh pada bawahan. Gaya Delegatif hanya cocok untuk menghadapi bawahan yang benar-benar sudah matang.

Walaupun pengarang yang berbeda menyarankan menggunakan berbagai macam keadaan dalam mendiskripsikan kepemimpinan dalam organisasi (e. g., membagi kepemimpinan, mendistribusikan kepemimpinan, kepemimpinan multidimensional, jaringan yang terkait, dan yang lain), setiap pengarang dan teori yang sesuai tidak terlalu berfokus pada pemimpin hirarki dalam organisasi. Walaupun kepemimpinan adalah lebih banyak didiskripsikan dalam bentuk mengenai sebuah hubungan. Selain itu mengenai aturan dari pemimpin, aturan dari pengikut adalah juga diulas sebagai sesuatu yang penting bagi keberhasilan organisasi. Konseptualisasi yang terbaru mengenai kepemimpinan adalah disajikan dalam komunitas tingkatan administratif dari perguruan tinggi (Eddy dan Vanderlinden, 2006). Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan

mengacu pada dimensi yang dikembangkan Singh-Sengubta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud 2004 yang terdiri dari :

1. Gaya Partisipatif (*Participative Style*)
2. Gaya Pengasuh (*Nurturant Style*)
3. Gaya Otoriter (*Authoritarian Style*)
4. Gaya Birokratis (*Bureaucratic Style*)
5. Gaya Berorientasi Tugas (*Task Oriented Style*)

A.4.Kinerja

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan (Syafaruddin Alwi, 2001). Disamping itu juga motivasi dan kesempatan (Robbins, 2001). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak

berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Bernadin H. John Joyce E A Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Sementara Seymour (1991), kinerja sebagai pelaksanaan tugas yang diukur; sedangkan Byors dan Rue (1998), kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang yang seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai tingkatan pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para karyawan (Shore, Newton, dan Thornton 1990).

Dari pengertian-pengertian kinerja diatas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja karyawan merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut (Guest, 1997). Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau

tidak. Kinerja karyawan dalam penelitian ini indikatornya terdiri atas : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan, memberikan informasi, mengendalikan biaya, dan memberikan pelayanan.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut John Whitmore (1997 : 104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”.

Menurut Barry Cushway (2002 : 1998) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”.

Menurut Veizal Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah : “Merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”.

John Witmore dalam Coaching for Perfomance (1997 : 104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan

operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

A.4.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82), yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
5. Hubungan dalam organisasi

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan : Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi : Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”.

Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan

atau tugas dengan sebaik- baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

“Performance Appraisal”, karangan Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB, 2005, Rajagrafindo Persada. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata *“to perform”* dengan beberapa *“entries”* yaitu:

- (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
- (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*)
- (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an undertaking*)
- (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).

3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbin: 1996).
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991).
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh

faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

A.4.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993 : 379) “*A way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat bekerja.

Menurut Cascio (1992 : 267) “penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok”.

Menurut Bambang Wahyudi (2002 : 101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensinya”.

Menurut Henry Simamora (338 : 2004) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

A.4.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation dan development* yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan : 1.Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2.Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* 3.Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan : 1.Prestasi riil yang dicapai individu 2.Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja 3.Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
6. Untuk kepentingan penelitian pegawai 6.Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

B.Kerangka Berfikir

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan memotivasi karyawan meningkatkan prestasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian patut diduga bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan.

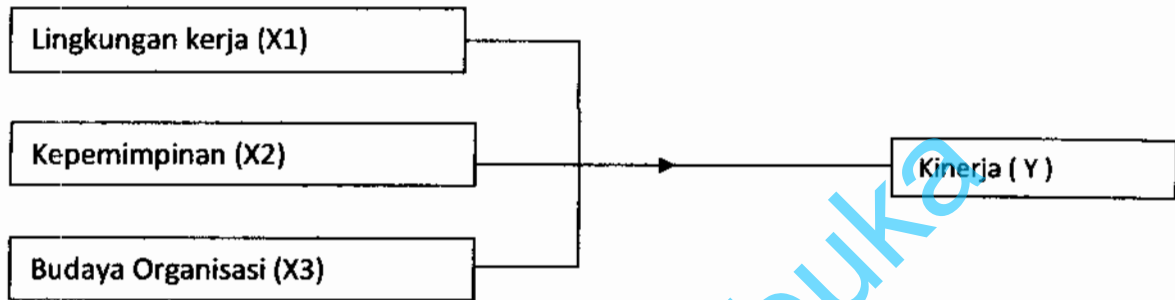
Pengaruh kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi serta mengingatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan organisasi atau proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisasi dalam organisasi formal atau perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian patut diduga bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Hubungan pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan.

Adanya lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat diduga terdapat hubungan pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja guru di SMK swasta sekota Batam.

Kerangka pemikiran penelitian di Sekolah SMK di kota Batam dapat digambarkan senabagai berikut : secara silmutan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja guru.

Gambar 2.1. Kerangka Berfikir

Adapun kerangka berfikir penelitian ini sebagaimana dapat digambarkan sebagai berikut :



X1 = Lingkungan Kerja

Indikatornya :

- Keamanan
- Pelayanan
- System keamanan
- Efektif
- Sistem akustik
- Ketenangan
- Tempat istirahat
- Pelaratan
- Kualitas
- Persaudaan
- Warna
- Sirkulasi udara

- System pendingin
- Kebersihan
- Jaringan kerja

X2 = Kepemimpinan

Indikatornya :

- Keputusan
- Penampang
- Aspirasi
- Efektif
- Pembimbing
- Membangkitkan inovasi
- Memenuhi kebutuhan
- Membimbing
- Prioritas peningkatan mutu
- Mengenal staf
- Menentukan tujuan
- Melengkapi SDM
- Memberikan daya dorong
- Menyiapkan
- Mendelegasikan wewenang

X3 = Budaya Organisasi

Indikatornya :

- Suasana Kerja.
- Pekerjaan Monoton.

- Karyawan kurang optimis
- Keputusan penting
- Kesejahteraan Karyawan
- Lemah Berkompetisi
- Sistem Perekrutan
- Menyesuaikan Diri
- Terbuka
- Kenyamanan
- Rapat Setiap Hari
- Kerapian Karyawan
- Kontribusi Lembaga
- Prosedur
- Sejarah Organisasi

Y = Kinerja

Indikatornya :

- Pengetahuan
- Tugas Mengajar
- Administrasi Mengajar
- Prestasi Kerja
- Mengerjakan Tugas
- Jam Kerja
- Kepentingan Sekolah
- Kepentingan Sekolah
- Bekerja dengan Baik

- Dengan Pimpinan
- Dengan Teman Sejawat
- Pentingnya Kualitas
- Pencapaian Kualitas
- Kualitas Kerja
- Bekerja Seenaknya/tanpa standar

C. Model dan Hipotesis Penelitian

1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru - guru SMK swasta se Batam.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru - guru SMK swasta se Batam.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru - guru SMK swasta se Batam.
4. Lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru - guru SMK swasta se Batam.

Dari penjelasan tersebut diatas, maka dapat ditarik Hipotesa sebagai berikut :

H₀₁ : Lingkungan kerja tidak pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Swasta sekota Batam.

H_{a1} : Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Swasta sekota Batam.

H₀₂ : Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

guru SMK Swasta sekota Batam.

Ha2 : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

guru SMK Swasta sekota Batam.

Ho3 : Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

guru SMK Swasta sekota Batam

Ha3 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

guru SMK Swasta sekota Batam.

Ho4 : Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara

simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Swasta sekota Batam.

Ha4 : Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara

simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Swasta sekota Batam.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

Dalam bahasan ini akan dikemukakan berbagai hal yang menyangkut tempat dan waktu penelitian, populasi dan sample penelitian, metode penelitian, teknik pengambilan sample dan teknik analisis data hasil penelitian.

A. Disain Penelitian

A.1.Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah SMK Swasta Sekota Batam yang berlokasi di Kecamatan Batam Kota, Batu Aji, Batu Ampar, Lubuk Baja, Bengkong dan Sagulung, Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau.

A.2.Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dari bulan Maret 2011 sampai bulan Juli 2011 dimulai dari proses studi pendahuluan, penyusunan proposal, presentasi proposal, revisi proposal, proses penelitian lapangan, proses pengolahan data, proses analisis data dan penulisan lapangan penelitian dan penyajian data.

B. Populasi dan sampel

B.1. Populasi Penelitian

Menurut sugiyono (2007 : 115) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan pembatasan masalah ini subjek yang akan diteliti secara sensus populasi yang terdiri dari : 407 guru lebih kurang. Objek yang diteliti adalah kepemimpinan kepala sekolah.

B.2. Sampel Penelitian

Sample penelitian yang digunakan adalah acak, dimana dalam teknik acak populasi yang diambil secara acak disetiap sekolah swasta SMK Swasta sekota Batam. Banyaknya sampel penelitian diambil dengan menggunakan rumus Slovin (Sujarweni,2007:10) sbb.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = nilai kritis (batas ketelitian) di ambil 10 %

Maka dari rumus didapatkan sampel :

$$n = \frac{407}{1 + (407 \cdot 0.1^2)}$$

$$n = \frac{407}{5,07} = 80,2 \text{ orang} = 80 \text{ orang sampel}$$

C. Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan budaya organisasi yang merupakan variabel bebas dan Kinerja yang merupakan variabel terikat.

C.1. Definisi operasional

1. Lingkungan kerja (X 1), adalah kondisi dimana para pegawai akan merasa puas dengan adanya kondisi tempat kerja yang memadai sehingga motivasi kerja dapat meningkat.
2. Kepemimpinan (X2) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin. Esensi kepemimpinan juga merupakan *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan sehingga dapat diambil keputusan bersama. Dengan demikian motivasi bawahan tidak sebatas pada pengharagaan ekonomis tetapi juga dapat merasakan betapa pentingnya harga diri sebagai manusia yang bekerja.
3. Budaya Organisasi (X3) adalah suatu sistem dari nilai-nilai panutan yang secara bersama diikuti atau dipatuhi oleh anggotanya bersama diikuti atau dipatuhi oleh anggotanya berbeda bagi lainnya. Nilai – nilai panutan tersebut membatasi dan mengarahkan cara anggotanya berperilaku dan bekerja.
4. Kinerja Guru (Y), adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

C.2. Dimensi dan Indikator Variabel

Dimensi variabel Lingkungan Kerja dalam penelitian terdiri dari :

- Sistem dan prosedur
- Efisiensi Kerja
- Tata Ruang

Tata ruang dan indikator Lingkungan kerja terdiri dari keamanan, pelayanan, sistem keamanan, efisiensi, sistem skistik, ketenangan, tempat istirahat, peralatan, kualitas, keterampilan, ventilasi, keadaan udara, pencahayaan, sistem pendingin dan perlengkapan.

Sedangkan indikator variabel kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari :

Gaya kepemimpinan diuraikan menjadi :

1. Cara pemimpin dalam mengambil keputusan
2. Cara pemimpin dalam memperlakukan rekan kerja
3. Tanggung jawab pemimpin

Selanjutnya dimensi variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini dengan indikator sebagai berikut :

- a. Tingkat Kebutuhan
- b. *Material Incentive*
- c. *Non Material Incentive*

D. Instrumen Penelitian

Prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran dan harus ada alat ukur yang baik. Sehingga instrumen variabel lingkungan kerja, instrumen variabel motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana disebut dalam tabel 3.1, tabel 3.2 dan tabel 3.3 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Instrumen Lingkungan Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	No.
Lingkungan Kerja (X 1)	Sistem dan prosedur	- Keamanan	1
		- Pelayanan	2
		- System keamanan	3
		- Efektif	4
		- Sistem akustik	5
	Efesiensi kerja	- Ketenangan	6
		- Tempat istirahat	7
		- Peralatan	8
		- Kualitas	9
		- Persaudaraan	10
	Tata ruang	- Warna	11
		- Sirkulasi udara	12
		- System pendingin	13
		- Kebersihan	14
		- Jaringan kerja	15

Sumber : (Sukoco, 2007:207)

Tabel 3.2 Instrument Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator	No.
Kepemimpinan (X2)	Fungsi Pemimpin	- Keputusan	1
		- Penampang	2
		- Aspirasi	3
		- Efektif	4
		- Pembimbing	5
	Cara pemimpin dan memperlakukan rekan kerja	- Membangkitkan inovasi	6
		- Memenuhi kebutuhan	7
		- Membimbing	8
		- Prioritas peningkatan mutu	9
		- Mengenal staf	10
	Tanggung jawab pemimpin	- Menentukan tujuan	11
		- Melengkapi SDM	12
		- Memberikan daya dorong	13
		- Menyiapkan	14
		- Mendelegasikan wewenang	15

Sumber : (Usman, 2009 : 595)

Tabel 3.3 Instrument Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	No.
Budaya Organisasi (X3)	<i>Process Oriented</i>	- Suasana Kerja.	1
		- Pekerjaan Monoton.	2
		- Karyawan kurang optimis.	3
	<i>Employee Oriented</i>	- Keputusan penting	4
		- Kesejahteraan Karyawan	5
	<i>Bersifat Parochial</i>	- Lemah Berkompetisi	6
		- Sistim Perekrutan	7
		- Menyesuaikan Diri	8
		- Terbuka	9
	<i>Open System</i> <i>Loose Control</i>	- Kenyamanan	10
		- Rapat Setiap Hari	11
		- Kerapian Karyawan	12
		- Kontribusi Lembaga	13
		- Prosedur	14
	<i>Normatic</i>	- Sejarah Organisasi	15

Sumber : (Dinas Sosial Prov.Jawa Timur : 2008)

Tabel 3.4 Instrumen Kinerja

Variabel	Dimensi	Indikator	No.
Kinerja (Y)	Kompetensi	- Pengetahuan	1
		- Tugas Mengajar	2
		- Administrasi Mengajar	3
		- Prestasi Kerja	4
	Tanggung Jawab	- Mengerjakan Tugas	5
		- Jam Kerja	6
		- Kepentingan Sekolah	7
		- Kepentingan Sekolah	8
		- Bekerja dengan Baik	9
	Kerjasama	- Dengan Pimpinan	10
		- Dengan Teman Sejawat	11
		- Pentingnya Kualitas	12
		- Pencapaian Kualitas	13
		- Kualitas Kerja	14
		- Bekerja Seenaknya/tanpa standar	15
	Standar		

Sumber : (Prof.Dr.Veithzal Rivai, M.B.A, 2004 : 354-355)

E.Prosedur pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono,2007:199).

Dalam penelitian ini pengumpulan data diperoleh langsung dari jawaban kuisisioner oleh responden penelitian yakni para guru di SMK Swasta sekota Batam. Sehingga demikian sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer.

F. Skala pengukuran

Untuk mengetahui kinerja karyawan yang diuji, maka digunakan dasar skala Likert. Skala Likert ini berhubungan dengan sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang orang tentang fenomena sosial (sugiyono, 2007 :132).

Penelitian lapangan (*Field Research*). Ini dilakukan untuk memperoleh data primer yaitu dengan penelitian langsung di SMK swasta sekota Batam, dengan melakukan :

Memberikan pertanyaan tertulis (Kuesioner).

Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan tertulis kepada pegawai yang di anggap dapat memberikan keterangan yang diperlukan, sehingga memperoleh informasi yang akurat. Dalam penyusunan kuesioner/angket ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menyusun Kisi-kisi Angket

Kisi-kisi angket merupakan pedoman untuk mempermudah dan menyusun angket sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data pada penelitian ini. Kisi-kisi angket ini disusun berdasarkan pernyataan penelitian, sehingga pertanyaan pada angket merupakan kristalisasi dari pertanyaan penelitian. Dengan kata lain, himpunan jawaban atas pertanyaan angket/kuesioner merupakan perwujudan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Kisi-kisi angket dirancang dalam bentuk rangkaian kolom-kolom yang berisi masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, aspek yang diteliti, indikator - indikator, nomor item dan kolom sumber data.

2. Penyusunan Angket Penelitian

Langkah-langkah yang ditempuh dalam tahap ini adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan problematika penelitian dan variabel-variabel yang disertai dengan indikator-indikator yang akan dijadikan pernyataan dalam angket penelitian.
- b. Menyusun daftar pertanyaan beserta alternative jawaban yang disesuaikan dengan kisi-kisi angket dan disertai petunjuk khusus pengisian angket tersebut.
- c. Setiap jawaban yang tersedia diberi nilai (Sugiyono,2007 : 133) menurut skala Likert, sebagai berikut :

1. Sangat setuju : 4
2. Setuju : 3
3. Tidak setuju : 2
4. Sangat tidak setuju : 1

G. Metode Analisis Data

Penelitian ini dimaksud untuk mengetahui pengaruh varaibel lingkungan kerja dan kepemimpinan, budaya organisasi terhadap variabel kinerja guru, maka data yang berhasil dikumpullkan dari jawaban kuesioner yang disebarkan ke responden, dianalisis secara kuantatif dengan menggunakan program paket statistik SPSS versi 17.0. Adapun kegiatan analisis data dalam penelitian ini antara lain:

G.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir – butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu. Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan di uji validitasnya (Sujarweni:2007,187). Uji validitas dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid

$$r = \frac{N \left(\sum_{i=1}^N X_i Y_i \right) - \left(\sum_{i=1}^N X_i \sum_{i=1}^N Y_i \right)}{\sqrt{\left[N \sum_{i=1}^N X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^N X_i \right)^2 \right] \left[N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^N Y_i \right)^2 \right]}}$$

Y : skor total

N : jumlah responden

b. Uji Reliabilitas

Selanjutnya Uji Reliabilitas, yaitu uji untuk menunjukan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dalam uji reliabilitas ini banyak cara yang dapat dilakukan, tetapi dalam penelitian ini menggunakan teknik Alpha Cronbach, yang dikerjakan dengan menggunakan paket statistik SPSS dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{tot} = \frac{2(r_{tt})}{1 + r_{tt}}$$

Dimana :

r_{tot} = angka reabilitas keseluruhan item

r_{tt} = angka korelasi belahan pertama dan kedua

G.2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis, model tersebut harus memenuhi syarat asumsi klasik. Ada beberapa kriteria persyaratan uji asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu:

a. Uji Autokorelasi

Menguji autokorelasi dalam suatu model bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya. Mendeteksi autokorelasi dengan melakukan *test* The Breusch-Godfrey (BG). Breusch-Godfrey telah mengembangkan suatu uji autokorelasi yang secara umum adalah :

- a. *Regressor non-stochastic* termasuk *lagged dependent variabel*.
- b. Skema *higher-order autoregressive*
- c. *High-order moving average* dari *noise error term*

b. Uji Multikolinearitas

Artinya variabel bebas yang satu dengan yang lain tidak saling berhubungan dengan sempurna atau mendekati sempurna. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variable independen. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan *VIF* (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS. *Tolerance* mengukur variabilitas variable yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variable independent lainnya. Nilai umum yang biasa dipakai adalah nilai *Tolerance* > 1 atau nilai *VIF* < 5 , artinya tidak terjadi multikolinearitas (Situmorang dkk, 2008:104).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model terjadi ketidaksamaan varians residual suatu pengamatan yang lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan tetap, maka hal ini disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji *Glejser* dengan pengambilan keputusan jika variable independen signifikan secara statistik mempengaruhi variable dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan model tidak mempengaruhi adanya heteroskedastisitas.

d. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Jika terdapat normalitas, maka residual akan terdistribusi normal. Model yang paling baik adalah yang distribusi

datanya normal atau mendekati normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *kosmogrov smirnov*. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 10% maka jika nilai Asymp.Sig.(2-tailed) lebih dari nilai signifikan 10%, maka artinya variabel residual berdistribusi normal (Situmorang dkk, 2008:62).

G.3. Uji Hipotesis

Model analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Metode regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui prediksi variabel – variabel independen terhadap variabel dependen dengan rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja guru

a = Konstanta

b₁,b₂,b₃ = koefisien regresi

X₁ = Lingkungan kerja

X₂ = Kepemimpinan

X₃ = Budaya organisasi

e = Error

a. Uji Signifikansi Simultan / Serempak (Uji - F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara serempak merupakan prediktor yang signifikan terhadap variabel terikat .

Uji keseluruhan hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

- a. Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan tabel F.

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

H0 diterima: Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka variabel X (lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi) tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

H0 ditolak : Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka variabel X (lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi) berpengaruh terhadap kinerja guru

- b. Kaidah pengujian signifikansi,

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau $(0,05 \leq sig)$, maka H0 diterima dan H1 ditolak, artinya tidak signifikan.
2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau $(0,05 > sig)$, maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya signifikan (Situmorang dkk,2010:186)

b. Uji Koefisien Determinan (Uji - R^2)

Pengujian koefisien determinan (R^2) digunakan untuk mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel bebas yang diteliti yakni lingkungan kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), budaya organisasi (X_3) dan terhadap variabel terikat

(Y) yaitu kinerja guru Sekolah Batam. Koefisien determinan berkisar antara 0 sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Hal ini berarti $R^2 = 0$ menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara variabel terikat, dan bila R^2 mendekati 1 (satu) menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

c. Uji Signifikansi Individual/Partial (Uji - T)

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel terhadap variabel terikat. Dengan menggunakan langkah – langkah sbb,

- a. Mencari nilai t_{tabel} dengan cara menentukan tingkat kesalahan (α) dan menentukan derajat kebebasan (df)
- b. Mencari nilai t_{hitung} dengan menggunakan bantuan aplikasi software SPSS 17.00 *for Windows*.
- c. Menentukan kriteria keputusan :
 H_0 diterima bila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ atau H_0 diterima apabila nilai signifikansi $t > \alpha$.
 H_1 diterima bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau H_1 diterima apabila nilai signifikansi $t < \alpha$ (Situmorang dkk,2010:186)

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sebelum masuk ke dalam tahap analisis data, terlebih dahulu perlu adanya diskripsi lokasi penelitian, gambaran umum kondisi dilokasi penelitian, sehingga pembahasan analisa data nantinya diharapkan akan menjadi komprehensif. Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil data dari SMK swasta se-kota Batam yaitu : Tabel 4.1 SMK Swasta Se-kota Batam

NO	NAMA SMK	ALAMAT
1	SMK REAL INFORMATIKA	KOMP PERMATA NIAGA BLOK C SUKAJADI
2	SMK HARAPAN UTAMA	ROSEDALE-SP FRENGKY
3	SMK MTS	KOMP GRAND CALIFORNIA BI
4	SMK KOLASE TIARA BGS	TELUK TERING
5	SMK BBS BATAM	BATAM CENTER
6	SMK HANG NADIM BATAM	JL PENDIDIKAN NO 3 BT AJI
7	SMK MUHAMMADIYAH	JL PROF. HAMKA NO 3
8	SMK MULTYSTUDY HIGH SCHOOL	KUDA LAUT NO 1 KAV 121
9	SMK WIDYA	JLN PRAMBANAN NO 99 JODOH
10	SMK AL-JABAR	JL BENGKONG ALJABAR NO 1
11	SMK MARITIM NASIONAL	TANJUNG BUNTUNG
12	SMK ISLAM HANG TUAH	RANAI 11 BENGKONG
13	SMK KARTINI	JLN BUDI KEMULIAAN NO 1 PELITA
14	SMK AL-ZHAR	GUNUNG BROMO BALOI INDAH
15	SMK GLOBE NATIONAL PLUS	JL SRIWIJAYA NO 18 PELITA
16	SMK IBNU SINA	PELITA
17	SMK PERMATA HARAPAN	GAJAH MADA
18	SMK TELADAN	JLN BRIGJEND KATAMSO KM 1
	Jumlah	

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Batam, 2011

A.1. Data guru

Pengambilan data untuk penelitian diambil dari SMK swasta se-kota Batam dengan jumlah guru 407 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.2 Data Guru SMK Swasta Se-kota Batam

NO	NAMA SMK	ALAMAT	JML GURU
1	SMK REAL INFORMATIKA	KOMP PERMATA NIAGA BLOK C SUKAJADI	18
2	SMK HARAPAN UTAMA	ROSEDALE-SP FRENGKY	22
3	SMK MTS	KOMP GRAND CALIFORNIA BI	27
4	SMK KOLASE TIARA BANGSA	TELUK TERING	21
5	SMK BBS BATAM	BATAM CENTER	28
6	SMK HANG NADIM BATAM	JL PENDIDIKAN NO 3 BT AJI	17
7	SMK MUHAMMADIYAH	JL PROF. HAMKA NO 3	19
8	SMK MULTYSTUDY HIGH SCHOOL	KUDA LAUT NO 1 KAV 121	21
9	SMK WIDYA	JLN PRAMBANAN NO 99 JODOH	25
10	SMK AL-JABAR	JL BENGKONG ALJABAR NO 1	22
11	SMK MARITIM NASIONAL	TANJUNG BUNTUNG	28
12	SMK ISLAM HANG TUAH	RANAI 11 BENGKONG	16
13	SMK KARTINI	JLN BUDI KEMULIAAN NO 1 PELITA	27
14	SMK AL-ZHAR	GUNUNG BROMO BALOI INDAH	25
15	SMK GLOBE NATIONAL PLUS	JL SRIWIJAYA NO 18 PELITA	22
16	SMK IBNU SINA	PELITA	24
17	SMK PERMATA HARAPAN	GAJAH MADA	22
18	SMK TELADAN	JLN BRIGJEND KATAMSO KM 1	23
	Jumlah		407

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Batam, 2011

A.2. Karakteristik Responden

Responden berjumlah 80 dan telah memenuhi kriteria yang ditetapkan dan identitas responden dalam kuesioner yaitu umur, jenis kelamin, masa kerja dan status perkawinan. Adapun gambaran tentang identitas responden dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Umur

No.	Usia	Frekuensi	Persen
1	23	1	1.3
2	24	2	2.5
3	25	4	5.0
4	26	1	1.3
5	27	4	5.0
6	28	7	8.8
7	29	4	5.0
8	30	4	5.0
9	31	6	7.5
10	32	2	2.5
11	33	2	2.5
12	34	1	1.3
13	35	4	5.0
14	36	4	5.0
15	37	2	2.5
16	38	3	3.8
17	39	7	8.8
18	40	2	2.5
19	41	3	3.8
20	42	6	7.5
21	43	3	3.8
22	44	1	1.3
23	45	1	1.3
24	47	3	3.8
25	48	1	1.3
26	51	1	1.3
27	55	1	1.3
	Total	80	100.0

Sumber : Sekolah swasta Batam, 2011

Berdasarkan data tabel di atas didapatkan bahwa usia responden yang paling banyak berusia 28 tahun yaitu 7 orang (8,8%) dan usia 39 tahun sebanyak 7 orang (8,8%). Dan yang paling muda 23 tahun sebanyak 1 orang (1,3%) dan paling tua berusia 55 tahun sebanyak 1 orang (1,3%).

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persen
Laki – laki	36	45.0
Perempuan	44	55.0
	80	100.0

Sumber : Sekolah swasta Batam,2011

Berdasarkan data tabel di atas didapatkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan 44 responden (55%) dan sebagian kecil adalah laki-laki 36 responden (36%).

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

No	Status Kawin	Frekuensi	Persen
Valid	Duda	1	1.3
	Kawin	52	65.0
	Tidak kawin	26	32.5
	Total	80	100.0

Sumber : Sekolah swasta Batam,2011

Berdasarkan data tabel di atas didapatkan bahwa sebagian besar responden berstatus kawin 52 responden (65%), berstatus belum kawin 26 responden (32,55) dan duda 1 responden (1,3%).

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persen
1	1	21	26.3
2	10	2	2.5
3	11	2	2.5
4	12	2	2.5
5	13	1	1.3
6	16	1	1.3
7	2	21	26.3
8	3	9	11.3
9	4	9	11.3
10	5	5	6.3
11	6	2	2.5
12	7	1	1.3
13	8	3	3.8
14	9	1	1.3
	Total	80	100.0

Sumber : Sekolah swasta Batam, 2011

Data tabel di atas didapatkan bahwa sebagian besar responden masa kerja 1 dan 2 tahun yaitu 21 responden (26,3%) dan selainnya berada di atas 2 tahun masa kerja.

B. Analisa Frekuensi

Variabel X1 : Lingkungan Kerja

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	5.0	5.0	5.0
3	46	57.5	57.5	62.5
4	30	37.5	37.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_1 mengenai lingkungan kerja bersih adalah 5% (4 orang) menyatakan tidak setuju ,57,5% (46 orang) menyatakan setuju dan 37,5% (30 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya lingkungan kerjanya adalah bersih .

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	7.5	7.5	7.5
3	51	63.8	63.8	71.3
4	23	28.8	28.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_2 mengenai pencahayaan di setiap ruangan adalah 7,5% (6 orang) menyatakan tidak setuju ,63,8% (51 orang) menyatakan setuju dan 28,8% (23 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya menyatakan bahwa pencahayaan di setiap ruangan memadai.

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	8.8	8.8	8.8
3	47	58.8	58.8	67.5
4	26	32.5	32.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_1 mengenai sirkulasi udara disetiap ruangan adalah 8,8% (7 orang) menyatakan tidak setuju ,58,8% (47 orang) menyatakan setuju dan 32,5% (26 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya sirkulasi udara disetiap ruangan memadai dan layak.

Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	12	15.0	15.0	16.3
3	54	67.5	67.5	83.8
4	13	16.3	16.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_4 mengenai terpenuhinya peralatan administrasi yang memadai untuk bekerja adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 15% (12 orang) menyatakan tidak setuju ,87,5% (54 orang) menyatakan setuju dan 16,3% (13 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya bahwa para guru mendapatkan peralatan administrasi yang memadai untuk bekerja.

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	17.5	17.5	17.5
3	54	67.5	67.5	85.0
4	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_5 mengenai warna cat bangunan dan lantai di sekolah adalah 17,5% (14 orang) menyatakan tidak setuju ,67,5% (54 orang) menyatakan setuju dan 15% (12 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasa bahwa warna cat bangunan dan lantai di sekolah memenuhi harapan guru.

Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	17.5	17.5	17.5
3	49	61.3	61.3	78.8
4	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_6 mengenai lingkungan kerja memberikan inspirasi terbaik untuk melaksanakan pekerjaan adalah 17,5% (14 orang) menyatakan tidak setuju ,61,3% (49 orang) menyatakan setuju dan

21,3% (17 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa lingkungan kerja memberikan inspirasi terbaik untuk melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.1 3 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	8.8	8.8	8.8
3	57	71.3	71.3	80.0
4	16	20.0	20.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_7 mengenai suka cita di lingkungan kerja adalah 8,8% (7 orang) menyatakan tidak setuju, 71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 20% (16 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru mengalami suka cita di lingkungan kerja.

Tabel 4.14 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	3.8	3.8	3.8
2	21	26.3	26.3	30.0
3	48	60.0	60.0	90.0
4	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_8 mengenai gaji dan benefit yang diperoleh adalah 3,8% (3 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 26,3% (21 orang) menyatakan tidak setuju ,60% (48 orang) menyatakan setuju dan 10% (8 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru mendapatkan gaji dan benefit yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan.

Tabel 4.15 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.5	2.5	2.5
2	9	11.3	11.3	13.8
3	58	72.5	72.5	86.3
4	11	13.8	13.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_9 mengenai suasana kerja di lingkungan sekolah adalah 2,5% (2 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju ,72,5% (58 orang) menyatakan setuju dan 13,8% (11 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan suasana kerja di lingkungan sekolah nyaman.

Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	36	45.0	45.0	45.0
3	35	43.8	43.8	88.8
4	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_10 mengenai penataan ruangan di sekolah ini membuat arus lebih pendek adalah 45% (36 orang) menyatakan tidak setuju ,43,8% (35 orang) menyatakan setuju dan 11,3% (9 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga sebagian besar para guru merasakan bahwa penataan ruangan di sekolah ini membuat arus lebih pendek.

Tabel 4.17 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	15	18.8	18.8	20.0
3	50	62.5	62.5	82.5
4	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_11 mengenai kepedulian warga sekolah dalam melestarikan alam baik adalah 1,3% (1 orang) menyatakan

sangat tidak setuju, 18,8% (15 orang) menyatakan tidak setuju, 62,5% (50 orang) menyatakan setuju dan 17,5% (14 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa kepedulian warga sekolah dalam melestarikan alam baik.

Tabel 4.18 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	8	10.0	10.0	11.3
3	57	71.3	71.3	82.5
4	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_12 mengenai team kerja di sekolah yang baik adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 10% (8 orang) menyatakan tidak setuju, 71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 17,5% (14 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga para guru pada umumnya merasakan bahwa team kerja di sekolah yang baik.

Tabel 4.19 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	2	2.5	2.5	3.8
3	46	57.5	57.5	61.3
4	31	38.8	38.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_13 mengenai persaudaraan sesama guru baik adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 2,5% (2 orang) menyatakan tidak setuju , 57,5% (46 orang) menyatakan setuju dan 38,8% (31 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa persaudaraan sesama guru baik.

Tabel 4.20 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Pertanyaan_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	21	26.3	26.3	27.5
3	49	61.3	61.3	88.8
4	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_14 mengenai tidak ada pengaruh pekerjaan terhadap fisik guru adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 26,3% (21 orang) menyatakan tidak setuju , 61,3% (49 orang) menyatakan setuju dan 11,3% (9 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan tidak ada pengaruh pekerjaan terhadap fisik guru.

Tabel 4.21 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	4	5.0	5.0	6.3
3	55	68.8	68.8	75.0
4	20	25.0	25.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_15 mengenai relasi dengan rekan kerja dan atasan baik adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 5% (4 orang) menyatakan tidak setuju ,68,8% (55 orang) menyatakan setuju dan 25% (20 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa relasi dengan rekan kerja dan atasan baik.

X2 : Kepemimpinan

Tabel 4.22 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	3	3.8	3.8	5.0
3	58	72.5	72.5	77.5
4	18	22.5	22.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_1 mengenai pemimpin mau mendengarkan pendapat dan masukan dari guru dalam rangka pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 3,8% (3 orang) menyatakan tidak setuju, 72,5% (58 orang) menyatakan setuju dan 22,5% (18 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya pemimpin mau mendengarkan pendapat dan masukan dari guru dalam rangka pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas.

Tabel 4.23 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	7.5	7.5	7.5
3	51	63.8	63.8	71.3
4	23	28.8	28.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_2 mengenai pemimpin mengharapkan partisipasi dari guru dalam memberikan masukan untuk pengambilan keputusan adalah 7,5% (6 orang) menyatakan tidak setuju ,63,8% (51 orang) menyatakan setuju dan 28,8% (23 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pemimpin mengharapkan partisipasi dari guru dalam memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.

Tabel 4.24 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	11	13.8	13.8	13.8
3	57	71.3	71.3	85.0
4	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_3 mengenai pemimpin cenderung untuk memimpin dengan cara bekerja daripada memerintah.adalah 13,8% (11 orang) menyatakan tidak setuju ,71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 15% (12 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pemimpin cenderung untuk memimpin dengan cara bekerja daripada memerintah.

Tabel 4.25 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	11.3	11.3	11.3
3	58	72.5	72.5	83.8
4	13	16.3	16.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_4 mengenai pemimpin selalu memberi inspirasi untuk guru tentang rencana kerja demi tercapainya tujuan adalah 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju ,72,5% (58 orang) menyatakan setuju dan 16,3% (13 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pemimpin selalu memberi inspirasi untuk guru tentang rencana kerja demi tercapainya tujuan.

Tabel 4.26 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	3	3.8	3.8	5.0
3	63	78.8	78.8	83.8
4	13	16.3	16.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_5 mengenai pemimpin mau menegur dari hati ke hati jika ada kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan

adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 3,8% (3 orang) menyatakan tidak setuju ,78,8% (63 orang) menyatakan setuju dan 16,3% (13 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pemimpin mau menegor dari hati ke hati jika ada kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.27 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	12	15.0	15.0	15.0
3	51	63.8	63.8	78.8
4	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_6 mengenai pemimpin mendengarkan dan memperhatikan masukan dari guru, baik mengenai pekerjaann maupun fasilitas adalah 15% (12 orang) menyatakan tidak setuju , 63,8% (51 orang) menyatakan setuju dan 21,3% (17 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pemimpin mendengarkan dan memperhatikan masukan dari guru, baik mengenai pekerjaann maupun fasilitas.

Tabel 4.28 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.5	2.5	2.5
2	1	1.3	1.3	3.8
3	65	81.3	81.3	85.0
4	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_7 mengenai pemimpin saya mengakui kemampuan guru dalam bekerja adalah 2,5% (2 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 1,3% (1 orang) menyatakan tidak setuju, 81,3% (65 orang) menyatakan setuju dan 15% (12 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru merasakan bahwa pemimpin sekolah mengakui kemampuan guru dalam bekerja.

Tabel 4.29 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	9	11.3	11.3	12.5
3	57	71.3	71.3	83.8
4	13	16.3	16.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_8 mengenai diberi kesempatan untuk bekerja dari pengalaman, baik pelatihan – pelatihan maupun studi banding adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju, 71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 16,3% (13 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru diberi kesempatan untuk bekerja dari pengalaman, baik pelatihan – pelatihan maupun studi banding.

Tabel 4.30 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	11.3	11.3	11.3
2	35	43.8	43.8	55.0
3	26	32.5	32.5	87.5
4	10	12.5	12.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_9 mengenai pemimpin mau mengarahkan dan menjelaskan pekerjaan bila belum memahami tentang pekerjaan adalah 11,3% (9 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 43,8% (35 orang) menyatakan tidak setuju, 32,5% (26 orang) menyatakan setuju dan 12,5% (10 orang) menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.31 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	12	15.0	15.0	16.3
3	52	65.0	65.0	81.3
4	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_10 mengenai pemimpin memperhatikan masa depan guru dengan memberikan dana pensiun adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 15% (12 orang) menyatakan tidak setuju, 65% (52 orang) menyatakan setuju dan 18,8% (15 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya pemimpin memperhatikan masa depan guru dengan memberikan dana pensiun.

Tabel 4.32 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	11.3	11.3	11.3
3	57	71.3	71.3	82.5
4	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_11 mengenai apabila terjadi konflik dengan guru/karyawan, pemmpin saya selalu mngajak untuk mencari jalan keluarnya adalah 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju , 71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 17,5% (14 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya pemmpin selalu mngajak untuk mencari jalan keluarnya apabila terjadi konflik dengan guru/karyawan.

Tabel 4.33 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	19	23.8	23.8	25.0
3	45	56.3	56.3	81.3
4	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_12 mengenai pemimpin membimbing guru untuk berkembang dalam tugas tanpa mempertimbangkan masalah pribadi adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat sangat tidak setuju , 23,8% menyatakan tidak setuju, 56,3% (45 orang) menyatakan setuju dan 18,8% (15 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya pemimpin membimbing guru untuk berkembang dalam tugas tanpa mempertimbangkan masalah pribadi

Tabel 4.34 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	11.3	11.3	11.3
3	57	71.3	71.3	82.5
4	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_13 mengenai pemimpin menggunakan pendekatan personal dan menyelesaikan masalah antar rekan kerja adalah 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju, 71,38% (57 orang) menyatakan setuju dan 17,5% (14 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pemimpin menggunakan pendekatan personal dan menyelesaikan masalah antar rekan kerja.

Tabel 4.35 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	6.3	6.3	6.3
3	61	76.3	76.3	82.5
4	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_14 mengenai sikap positif bagian perubahan dari kultur adalah 6,3% (5 orang) menyatakan tidak setuju, 76,3% (61 orang) menyatakan setuju dan 17,5% (14 orang) menyatakan sangat

setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan sikap positif bagian perubahan dari kultur.

Tabel 4.36 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Pertanyaan_15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	7.5	7.5	7.5
3	51	63.8	63.8	71.3
4	23	28.8	28.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_15 mengenai pemimpin memiliki komitmen peningkatan mutu adalah 7,5% (6 orang) menyatakan tidak setuju, 63,8% (51 orang) menyatakan setuju dan 28,8% (23 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya bahwa pemimpin memiliki komitmen peningkatan mutu.

X3 : Budaya Organisasi

Tabel 4.37 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	13	16.3	16.3	16.3
3	53	66.3	66.3	82.5
4	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_1 mengenai merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan adalah 16,3% (13 orang) menyatakan tidak setuju, 66,3% (53 orang) menyatakan setuju dan 17,5% (14 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.

Tabel 4.38 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.5	2.5	2.5
2	6	7.5	7.5	10.0
3	60	75.0	75.0	85.0
4	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_2 mengenai setiap hari pekerjaan terasa tidak berubah (monoton) adalah 2,5% (2 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 7,5% (6 orang) menyatakan tidak setuju, 75% (60 orang) menyatakan setuju dan 15% (12 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa setiap hari pekerjaan terasa tidak berubah (monoton).

Tabel 4.39 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	11.3	11.3	11.3
3	59	73.8	73.8	85.0
4	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_1 mengenai guru kurang merasa optimis terhadap masa depannya adalah 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju, 73,8% (59 orang) menyatakan setuju dan 15% (12 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru kurang merasa optimis terhadap masa depannya.

Tabel 4.40 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	8.8	8.8	8.8
3	52	65.0	65.0	73.8
4	21	26.3	26.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_4 mengenai keputusan penting diputuskan bersama adalah 8,8% (7 orang) menyatakan tidak setuju, 65% (52 orang) menyatakan setuju dan 26,3% (21 orang) menyatakan sangat

setuju . Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa keputusan penting diputuskan bersama.

Tabel 4.41 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	17.5	17.5	17.5
3	52	65.0	65.0	82.5
4	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_5 mengenai lembaga tanggap terhadap kesejahteraan karyawan adalah 17.5% (14 orang) menyatakan tidak setuju , 65% (52 orang) menyatakan setuju dan 65,4% (34 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya merasakan bahwa lembaga tanggap terhadap kesejahteraan karyawan.

Tabel 4.42 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	11	13.8	13.8	15.0
3	57	71.3	71.3	86.3
4	11	13.8	13.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_6 mengenai guru memiliki kesadaran yang lemah dalam berkompetisi adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 13,8% (11 orang) menyatakan tidak setuju, 71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 13,8% (11 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru memiliki kesadaran yang lemah dalam berkompetisi.

Tabel 4.43 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	8.8	8.8	8.8
3	60	75.0	75.0	83.8
4	13	16.3	16.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_1 mengenai sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon karyawan adalah 8,8% (7 orang) menyatakan tidak setuju, 75% (60 orang) menyatakan setuju dan 16,3% (13 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon karyawan.

Tabel 4.44 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	10.0	10.0	10.0
3	63	78.8	78.8	88.8
4	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_9 mengenai karyawan baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri adalah 10% (8 orang) menyatakan tidak setuju, 78,8% (63 orang) menyatakan setuju dan 11,3% (9 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya bahwa karyawan baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri.

Tabel 4.45 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	13	16.3	16.3	17.5
3	58	72.5	72.5	90.0
4	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_9 mengenai lembaga dan orang-orang didalamnya terbuka terhadap pendatang baru dan pihak luar adalah

1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 16,3% (13 orang) menyatakan tidak setuju, 72,5% (58 orang) menyatakan setuju dan 10% (8 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya lembaga dan orang-orang didalamnya terbuka terhadap pendatang baru dan pihak luar.

Tabel 4.46 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	17.5	17.5	17.5
3	49	61.3	61.3	78.8
4	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_10 mengenai kurang nyaman dalam kantor adalah 17,5% (14 orang) menyatakan tidak setuju, 61,3% (49 orang) menyatakan setuju dan 21,3% (17 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa kurang nyaman dalam kantor.

Tabel 4.47 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	8.8	8.8	8.8
3	53	66.3	66.3	75.0
4	20	25.0	25.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_11 mengenai waktu rapat dapat dilaksanakan setiap saat adalah 8,8% (7 orang) menyatakan tidak setuju, 66,3% (53 orang) menyatakan setuju dan 25% (20 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa waktu rapat dapat dilaksanakan setiap saat.

Tabel 4.48 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	18	22.5	22.5	23.8
3	46	57.5	57.5	81.3
4	15	18.8	18.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_12 mengenai tidak semua karyawan berpenampilan rapi adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 22,5% (18 orang) menyatakan tidak setuju, 57,5% (46 orang) menyatakan setuju dan 18,8% (15 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru merasakan bahwa tidak semua karyawan berpenampilan rapi.

Tabel 4.49 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	11	13.8	13.8	13.8
3	53	66.3	66.3	80.0
4	16	20.0	20.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_13 mengenai lembaga memiliki banyak kontribusi pada masyarakat sekitar kampus adalah 13,8% (11 orang) menyatakan tidak setuju, 66,3% (53 orang) menyatakan setuju dan 20% (16 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya lembaga memiliki banyak kontribusi pada masyarakat sekitar kampus.

Tabel 4.50 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	5	6.3	6.3	7.5
3	57	71.3	71.3	78.8
4	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_14 mengenai dalam organisasi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil adalah 1,3% (1 orang)

menyatakan sangat tidak setuju, 6,3% (5 orang) menyatakan tidak setuju, 71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 21,3% (17 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya dalam organisasi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil.

Tabel 4.51 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Pertanyaan_15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	4	5.0	5.0	6.3
3	51	63.8	63.8	70.0
4	24	30.0	30.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_15 mengenai pemimpin sering berbicara tentang sejarah organisasi adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 5% (4 orang) menyatakan tidak setuju, 63,8% (51 orang) menyatakan setuju dan 30% (24 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya pemimpin sering berbicara tentang sejarah organisasi.

Y : Kinerja

Tabel 4.52 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	4	5.0	5.0	6.3
3	44	55.0	55.0	61.3
4	31	38.8	38.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_1 mengenai pengetahuan yang dimiliki mendukung pelaksanaan tugas guru sehari – hari sebagai guru adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 5% (4 orang) menyatakan tidak setuju , 55% (44 orang) menyatakan setuju dan 38,8% (31 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya pengetahuan yang dimiliki mendukung pelaksanaan tugas guru sehari – hari sebagai guru.

Tabel 4.53 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6.3	6.3	6.3
2	30	37.5	37.5	43.8
3	33	41.3	41.3	85.0
4	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_2 mengenai hampir tidak ada pengetahuan yang berkaitan dengan tugas mengajar yang belum dikuasai adalah 6,3% (5 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 37,5% (30 orang) menyatakan tidak setuju, 41,3% (33 orang) menyatakan setuju dan 15% (12 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya hampir tidak ada pengetahuan yang berkaitan dengan tugas mengajar yang belum dikuasai.

Tabel 4.54 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	11.3	11.3	11.3
3	62	77.5	77.5	88.8
4	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_3 mengenai tugas dan administrasi mengajar dapat diselesaikan dengan baik dan memuaskan adalah 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju, 77,5% (62 orang) menyatakan setuju dan 11,3% (9 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya bahwa semua tugas dan administrasi mengajar dapat diselesaikan dengan baik dan memuaskan.

Tabel 4.55 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	6	7.5	7.5	8.8
3	50	62.5	62.5	71.3
4	23	28.8	28.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_4 mengenai tanpa disuruh oleh kepala sekolah, guru kerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 7,5% (6 orang) menyatakan tidak setuju, 62,5% (50 orang) menyatakan setuju dan 28,8% (23 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya bahwa tanpa disuruh oleh kepala sekolah, guru kerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 4.56 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.5	2.5	2.5
2	22	27.5	27.5	30.0
3	44	55.0	55.0	85.0
4	12	15.0	15.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_5 mengenai bila pekerjaan belum selesai maka guru tidak akan pulang kantor adalah 2,5% (2 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 27,5% (22 orang) menyatakan tidak setuju, 55% (44 orang) menyatakan setuju dan 15% (12 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya bila pekerjaan belum selesai maka guru tidak akan pulang kantor.

Tabel 4.57 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	3.8	3.8	3.8
2	43	53.8	53.8	57.5
3	29	36.3	36.3	93.8
4	5	6.3	6.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_6 mengenai tidak pernah meninggalkan sekolah, meskipun ada keperluan pribadi yang mendesak adalah 3,8% (3 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 53,8% (43 orang) menyatakan tidak setuju, 36,3% (29 orang) menyatakan setuju dan 6,3% (5 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya tidak pernah meninggalkan sekolah, meskipun ada keperluan pribadi yang mendesak.

Tabel 4.58 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	3	3.8	3.8	5.0
3	46	57.5	57.5	62.5
4	30	37.5	37.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_7 mengenai perlu dibina kerjasama yang harmonis dengan pimpinan adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 3,8% (3 orang) menyatakan tidak setuju, 57,5% (46 orang) menyatakan setuju dan 37,5% (30 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya perlu dibina kerjasama yang harmonis dengan pimpinan.

Tabel 4.59 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	9	11.3	11.3	12.5
3	53	66.3	66.3	78.8
4	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_8 mengenai kerjasama yang baik dengan guru – guru tidak ada pekerjaan yang terbengkalai adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 11,3% (9 orang) menyatakan tidak setuju, 66,3% (53 orang) menyatakan setuju dan 21,3% (17 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya bahwa para guru merasakan berkat kerjasama yang baik dengan guru – guru tidak ada pekerjaan yang terbengkalai.

Tabel 4.60 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	3.8	3.8	3.8
3	57	71.3	71.3	75.0
4	20	25.0	25.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_9 mengenai guru lebih mendahulukan kualitas daripada kuantitas adalah 3,8% (3 orang) menyatakan tidak setuju, 71,3% (57 orang) menyatakan setuju dan 25% (20 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru lebih mendahulukan kualitas daripada kuantitas.

Tabel 4.61 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	6.3	6.3	6.3
3	66	82.5	82.5	88.8
4	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_10 mengenai kemampuan mencapai standar kualitas yang diinginkan sekolah adalah 6,3 % (5 orang) menyatakan tidak setuju , 82,5% (66 orang) menyatakan setuju dan 11,3% (9 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya para guru mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan sekolah.

Tabel 4.62 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	8	10.0	10.0	11.3
3	63	78.8	78.8	90.0
4	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_11 mengenai kebanggaan dengan prestasi kerja guru adalah 1,3% (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju, 10% (8 orang) menyatakan tidak setuju , 78,8% (63 orang) menyatakan setuju

dan 10% (8 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru merasa bangga dengan prestasi kerjanya.

Tabel 4.63 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	8.8	8.8	8.8
3	56	70.0	70.0	78.8
4	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_12 mengenai kebencian guru melihat teman yang bekerja seenaknya saja adalah 8,8% (7 orang) menyatakan tidak setuju, 70% (56 orang) menyatakan setuju dan 21,3% (17 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru benci melihat teman yang bekerja seenaknya saja.

Tabel 4.64 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.5	2.5	2.5
3	56	70.0	70.0	72.5
4	22	27.5	27.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_13 mengenai walaupun kepala sekolah tidak ada, guru tetap akan bekerja dengan baik adalah 2,5% (2 orang) menyatakan tidak setuju, 70% (56 orang) menyatakan setuju dan 27,5% (22 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru walaupun kepala sekolah tidak ada, guru tetap akan bekerja dengan baik.

Tabel 4.65 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	3.8	3.8	3.8
3	52	65.0	65.0	68.8
4	25	31.3	31.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_14 mengenai guru malu kalau kualitas kerjanya lebih buruk dari yang lain adalah 3,8% (3 orang) menyatakan tidak setuju, 65% (52 orang) menyatakan setuju dan 31,3% (25 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru malu kalau kualitas kerjanya lebih buruk dari yang lain.

Tabel 4.66 Deskripsi Variabel Kinerja Pertanyaan_15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	17	21.3	21.3	21.3
3	44	55.0	55.0	76.3
4	19	23.8	23.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah 2011

Pada Tabel dan grafik di atas untuk pertanyaan_15 mengenai guru jarang menggunakan jam istirahat sepanjang untuk kepentingan sekolah adalah 21,3% (17 orang) menyatakan tidak setuju, 55% (44 orang) menyatakan setuju dan 23,8% (19 orang) menyatakan sangat setuju. Sehingga pada umumnya guru jarang menggunakan jam istirahat sepanjang untuk kepentingan sekolah.

C. Analisis Kuantitatif

C.1. Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Kuesioner di sebarakan ke responden sebanyak 80 responden dengan hasil pada tabel di bawah ini,

Tabel 4.67 Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
X1 : Lingkungan Kerja	0,860	Reliabel
X2 : Kepemimpinan	0,850	Reliabel
X3 : Budaya Organisasi	0,863	Reliabel
Y : Kinerja	0,784	Reliabel

Sumber : Hasil olah data SPSS,2011

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengujian realibilitas instrument penelitian, karena diperoleh nilai koefisien reliabilitas $> 0,6$ maka dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian tersebut dinyatakan reliabel.

Kuesioner disebarkan ke responden dan dari hasil jawaban responden diolah untuk mendapatkan hasil validitas dari instrument dengan hasil sebagai berikut,

Tabel 4.68 Pengujian Validitas Lingkungan Kerja

Item	<i>Item-total Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
1	.571	0,185	Valid
2	.467	0,185	Valid
3	.553	0,185	Valid
4	.504	0,185	Valid
5	.507	0,185	Valid
6	.660	0,185	Valid
7	.448	0,185	Valid
8	.498	0,185	Valid
9	.498	0,185	Valid
10	.317	0,185	Valid
11	.424	0,185	Valid
12	.635	0,185	Valid
13	.478	0,185	Valid
14	.388	0,185	Valid
15	.564	0,185	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS,2011

Tabel 4.69 Pengujian Validitas Kepemimpinan

Item	<i>Item-total Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
1	.593	0,185	Valid
2	.544	0,185	Valid
3	.353	0,185	Valid
4	.581	0,185	Valid
5	.585	0,185	Valid
6	.457	0,185	Valid
7	.408	0,185	Valid
8	.620	0,185	Valid
9	.294	0,185	Valid
10	.599	0,185	Valid
11	.540	0,185	Valid
12	.517	0,185	Valid
13	.519	0,185	Valid
14	.230	0,185	Valid
15	.539	0,185	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS,2011

Tabel 4.70 Pengujian Validitas Budaya Organisasi

Item	<i>Item-total Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
1	.500	0,185	Valid
2	.516	0,185	Valid
3	.526	0,185	Valid
4	.289	0,185	Valid
5	.652	0,185	Valid
6	.572	0,185	Valid
7	.250	0,185	Valid
8	.208	0,185	Valid
9	.509	0,185	Valid
10	.615	0,185	Valid
11	.622	0,185	Valid
12	.476	0,185	Valid
13	.553	0,185	Valid
14	.626	0,185	Valid
15	.593	0,185	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS,2011

Tabel 4.71 Pengujian Validitas Kinerja

Item	<i>Item-total Correlation</i>	R Tabel	Keterangan
1	.427	0,185	Valid
2	.371	0,185	Valid
3	.317	0,185	Valid
4	.597	0,185	Valid
5	.436	0,185	Valid
6	.368	0,185	Valid
7	.452	0,185	Valid
8	.527	0,185	Valid
9	.440	0,185	Valid
10	.342	0,185	Valid
11	.335	0,185	Valid
12	.214	0,185	Valid
13	.381	0,185	Valid
14	.443	0,185	Valid
15	.247	0,185	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS,2011

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 80 orang maka nilai r tabel dapat diperoleh melalui tabel *r product momen pearson* dengan df (*degree of*

freedom) = $n - 2$, jadi $df = 80 - 2 = 78$, maka $r \text{ tabel} = 0,185$. Butir pertanyaan di katakan valid jika nilai $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, dapat dilihat dari *Corrected item total correlation*. Dengan melihat dari hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner mempunyai *item-total correlation* $> 0,185$, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner adalah valid.

C.2. Pengujian Asumsi Klasik

C.2.1. Uji Autokorelasi

Menguji autokorelasi dalam suatu model bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya. Untuk data *time series* autokorelasi sering terjadi. Tapi untuk data yang sampelnya *crosssection* jarang terjadi karena variabel pengganggu satu berbeda dengan yang lain.

Untuk mendeteksi autokorelasi dapat juga dilakukan dengan menggunakan nilai Durbin Watson dibandingkan dengan dengan tabel Durbin Watson (d_l dan d_u). Dengan kriteria jika $d_u < d \text{ hitung} < 4 - d_u$ maka tidak terjadi autokorelasi (Sujarweni, 2008:180). Dengan memakai tabel Durbin Watson dengan jumlah variabel independent 3 atau $k = 3$ dengan jumlah responden 80 orang maka nilai $d_u = 1,7153$ maka untuk autokorelasi menjadi $1,7153 < d \text{ hitung} < 2,2847$, sedangkan $d \text{ hitung}$ dengan menggunakan SPSS pada tabel di bawah.

Tabel 4.72 Pengujian Autokorelasi Durbin-Watson

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.913 ^a	.833	.827	1.848	2.244

a. Predictors: (Constant), Budaya organisas, Lingkungan kerja,

Kepemimpinan

Sumber : Hasil olah data SPSS,2011

b. Dependent Variable: Kinerja

Didapatkan menjadi $1,7153 < 2,244 < 2,2847$ jadi untuk data ini tidak terjadi autokorelasi.

C.2.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independent yang memiliki kemiripan antar variabel independent dalam suatu model . Kemiripan antar variabel independent akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing- masing variabel independent terhadap variabel independent . Dengan menggunakan VIF jika VIF yang dihasilkan diantara 1 – 10 maka tidak terjadi multikolinieritas (Sujarweni,2007:179).

⇒ Tolerance < 0,1 maka diduga mempunyai persoalan multikolineritas

⇒ Tolerance > 0,1 maka tidak terdapat multikolineritas

⇒ VIF > 10 maka diduga mempunyai persoalan multikolineritas

⇒ VIF < 10 maka tidak terdapat multikolineritas

Tabel 4.73 Pengujian Multikolineritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.006	2.001		3.502	.001		
Lingkungan kerja	.211	.067	.250	3.173	.002	.353	2.834
Kepemimpinan	.268	.125	.300	2.150	.035	.112	8.893
Budaya organisasi	.368	.112	.415	3.292	.002	.138	7.254

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil olah data SPSS 17,2011

Dari hasil pengolahan data diatas maka didapatkan nilai VIF adalah 2,834; 8,893; 7,254 < 10 dan nilai tolerance 0,353;0,112; 0,138 > 0,1 maka untuk hal ini tidak terdapat multikolineritas.

C.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan lainnya. Jika variance dari satu residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap

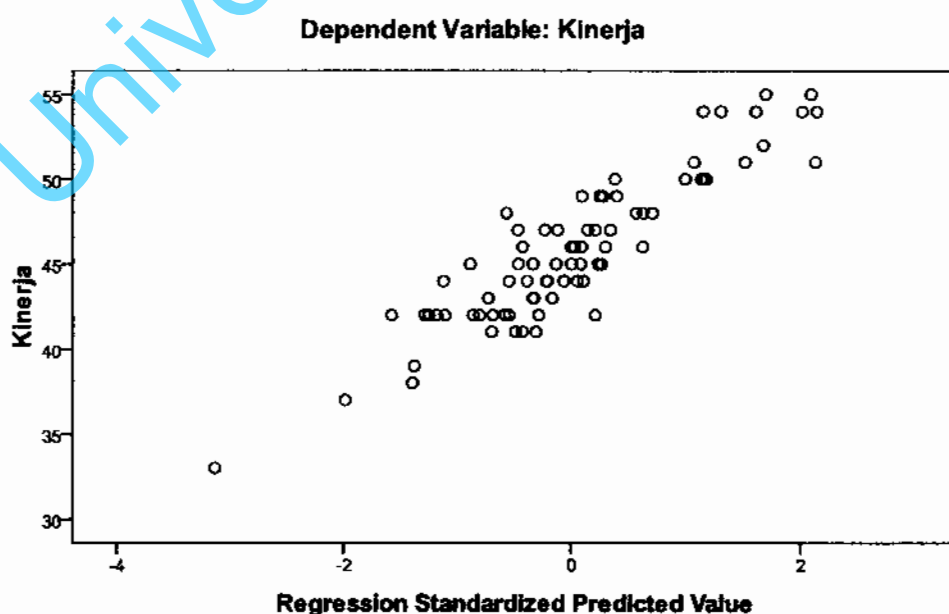
maka terjadi homoskedastisitas jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Situmorang dkk,2010 : 100) dan untuk melihat apakah heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara grafik dan cara statistik.

a. Cara grafik

Sujarweni (2007:180) menjelaskan bahwa cara memprediksikan ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar Scatterplot, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika ,

- ⇒ Titik – titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar 0
- ⇒ Titik – titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja
- ⇒ Penyebaran titik – titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
- ⇒ Penyebaran titik – titik data tidak berpola

Dari hasil pengolahan data maka didapatkan gambar scatterplot seperti
Scatterplot
dibawah ini ,



Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Gambar 4.1 Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Dengan melihat dari pola diatas maka dapat di analisis berikut,

- ⇒ Titik – titik data menyebar di atas dan dibawah atau di sekitar 0
- ⇒ Titik – titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja
- ⇒ Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
- ⇒ Penyebaran titik – titik data tidak berpola

Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Cara statistik

Untuk menguji cara statistik dapat dilakukan dengan uji Glejser dimana uji Glejser mengusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel bebas (Gujarati,1990) dengan persamaan sebagai berikut :

$$|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_i$$

Tabel 4.74 Pengujian Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.681	1.202		1.399	.166
Lingkungan kerja	.025	.040	.121	.633	.529
Kepemimpinan	-.094	.075	-.426	-1.258	.212
Budaya organisasi	.063	.067	.287	.940	.350

a. Dependent Variable: Absut

Sumber : Hasil olah data SPSS 17,2011

Jika variabel independent signifikan secara statistik mempengaruhi variabel independent , maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan tidak satupun variabel independent yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependent absolut (*abs Ut*). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05. Dari data didapatkan bahwa 0,529; 0,212; 0,350 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

C.2.4. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal yakni distribusi data dengan

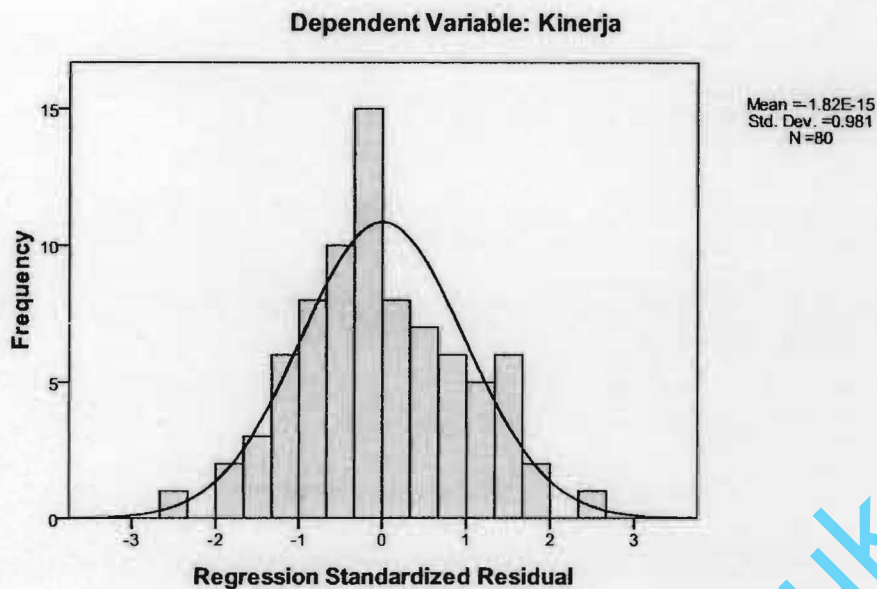
bentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan (Situmorang dkk,2010: 91). Untuk menguji normalitas beberapa pendekatan yang dilakukan seperti ,

a. Pendekatan Histogram

Untuk menguji normalitas data dapat dilihat dengan kurva normal yaitu kurva yang memiliki ciri-ciri khusus, salah satu diantaranya adalah bahwa mean, mode dan median pada tempat yang sama. Jika ketiga tendensi sentral tersebut tidak terletak pada satu tempat maka berarti bahwa kurva tersebut juling ke kiri atau ke kanan . Ukuran kemiringan puncak kurva ke kiri atau ke kanan tersebut dikenal dengan nama “kemiringan kurva” (*skewness*). Kemencengan suatu kurva distribusi data dapat bertanda positif (jika kurva juling ke kanan) atau bertanda negatif (jika kurva juling ke kiri). Pada grafik histogram terlihat bahwa variabel berdistribusi normal hal ini ditunjukkan oleh distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan.

Dengan hasil pengolahan data maka didapatkan grafik histogramnya yaitu,

Histogram

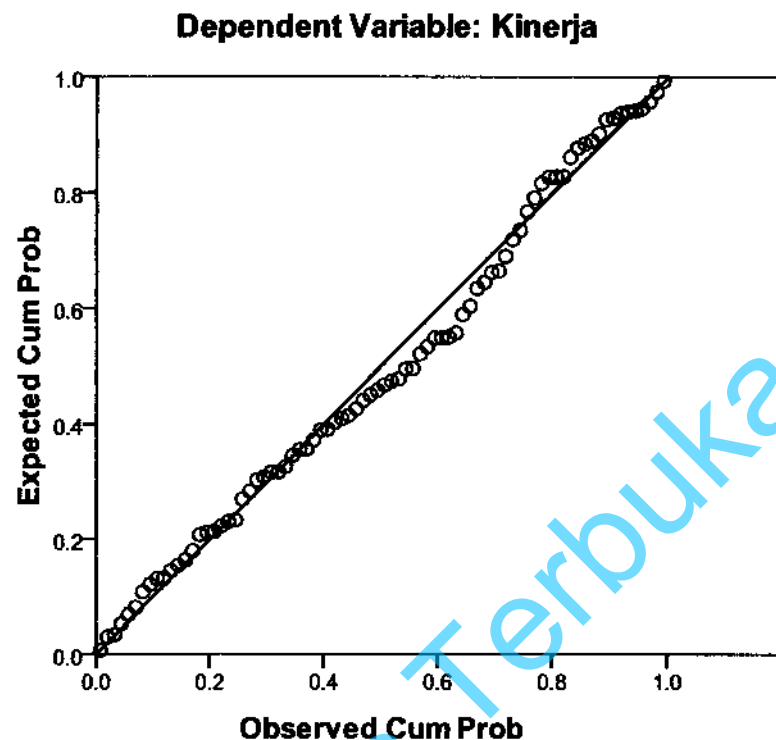


Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Gambar 4.2 Grafik Histogram Uji Normalitas

b. Pendekatan Grafik

Situmorang dkk (2010:93) menyatakan bahwa PP plot antara nilai-nilai teoritis (sumbu X) melawan nilai-nilai yang didapat dari sampel (sumbu Y). Apabila plot dari keduanya berbentuk linier (dapat didekati oleh garis lurus), maka hal ini merupakan indikasi bahwa residual menyebar normal. Seringkali ditemui bahwa ujung-ujung plot pada PP plot agak menyimpang dari garis lurus. Bila pola – pola titik yang terletak selain di ujung – ujung plot masih berbentuk linier, meskipun ujung-ujung plot agak menyimpang dari garis lurus maka dapat dikatakan bahwa sebaran data adalah menyebar normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Gambar 4.3 Grafik Normal P-P Plot Uji Normalitas

Maka pada *scatter plot* terlihat titik yang mengikuti data di sepanjang garis diagonal . Hal ini berarti data berdistribusi normal. Namun seringkali data kelihatan normal karena mengikuti garis diagonal.

c. Pendekatan Kolmogorv-Smirnov

Untuk memastikan apakah data di sepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji kolmogorv-Smirnov (1 sample KS) dengan melihat data residualnya apakah berdistribusi normal atau tidak. Pada pengolahan data di atas terlihat bahwa nilai Asymp.Sig (2-tailed) adalah 0,699 dan di atas nilai signifikan 5% atau 0,05 dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal.

Tabel 4.75 Pengujian Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		80
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.81259607
Most Extreme	Absolute	.079
Differences	Positive	.079
	Negative	-.046
Kolmogorov-Smirnov Z		.707
Asymp. Sig. (2-tailed)		.699

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil olah data SPSS 17,2011

C.3. Pengujian Regressi**C.3.1. Pengujian F secara serempak/simultan**

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (uji F) dimana,

Ho : $b_1=b_2=0$, artinya lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh yang signifikan secara serentak terhadap kinerja.

H1: $b_1 \neq b_2 \neq 0$, artinya lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh yang signifikan secara serentak terhadap kinerja.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima atau H_1 ditolak, sedangkan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jika tingkat signifikansi di bawah 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (Situmorang dkk, 2010 : 146). F_{tabel} ($V_1 = k$ dan $V_2 = n - k - 1$) dimana k adalah jumlah variabel independent. Jadi $V_1 = 3$ dan $V_2 = 80 - 2 - 1 = 77$ sehingga $F_{tabel} = 2,730$.

Tabel 4.76 Tabel Uji Serempak (Uji F)

ANOVA^b

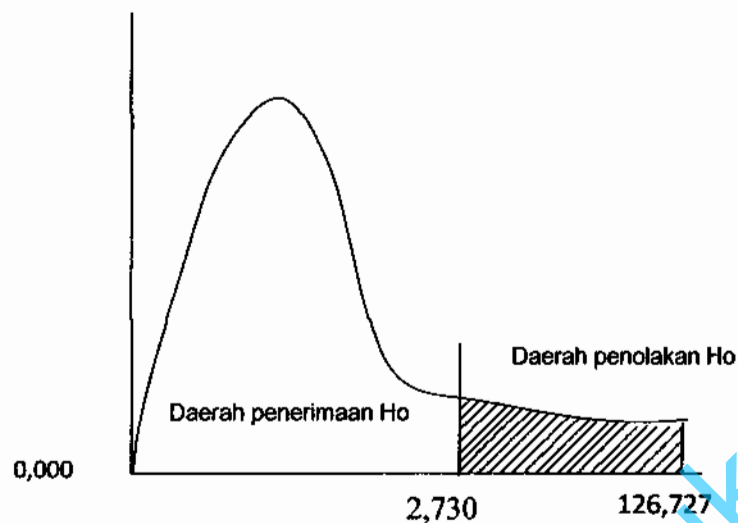
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1298.395	3	432.798	126.727	.000 ^a
Residual	259.555	76	3.415		
Total	1557.950	79			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisas, Lingkungan kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil olah data SPSS 17,2011

Oleh karena pada kedua perhitungan yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ dimana $126,727 > 2,730$ dan tingkat signifikansinya $0,000 < 0,005$, menunjukkan variabel independent (lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi) secara serempak adalah signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja (H_0 ditolak).



Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Gambar 4.4 Grafik Uji Serempak (Uji F)

C.3.2. *Goodness of Fit* atau Uji Determinan (R^2)

(R^2) pada intinya mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama – sama dimana : $0 \leq R^2 \leq 1$. Semakin mendekati nol berarti model tidak baik atau variasi model atau variasi model dalam menjelaskan amat terbatas, sebaliknya semakin mendekati satu model semakin baik.

Koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable *independent* atau *prediktornya*. Kelemahan mendasar dalam penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independent. Semakin banyak variabel independent ditambahkan ke dalam model maka R^2 akan meningkat walaupun variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan ke dalam model. Fungsi dari adjusted R square adalah mengurangi keraguan tersebut . Oleh karena itu dianjurkan untuk

menggunakan nilai adjusted R square untuk mengevaluasi model (Situmorang dkk,2010:144) .

Tabel 4.77 Tabel Hubungan Antar Variabel

Nilai	Interpretasi
0.0 – 0,19	Sangat tidak erat
0,2 – 0,39	Tidak erat
0,4 – 0,59	Cukup erat
0,6 – 0,79	Erat
0,8 – 0,99	Sangat erat

Sumber : Situmorang dkk ,2010 : 145

Tabel 4.78 Tabel Hubungan Antar Variabel (a)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 ^a	.833	.827	1.848

a. Predictors: (Constant), Budaya organisas, Lingkungan kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil olah data SPSS 17,2011

Dari data pengolahan dengan memakai SPSS 17 di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

$R = 0,913$ berarti hubungan (*relation*) antara Lingkungan kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebesar 91,3 %, artinya hubungannya sangat erat.

R Square sebesar 0,833 berarti 83,3 % faktor – faktor kinerja dapat dijelaskan oleh Lingkungan kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sedangkan sisanya 16,7 % dapat dijelaskan oleh faktor – faktor lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini.

Adjusted R Square sebesar 0,827 berarti 82,7% faktor – faktor kinerja dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi , sedangkan sisanya 17,3 % dapat dijelaskan oleh faktor – faktor lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini.

C.3.3. Pengujian Secara Individu (Uji t Hitung)

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu prediksi secara signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat . Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik t (uji t) sedangkan t hitung seperti dibawah ini,

Tabel 4.79 Tabel Uji Parsial (Uji T)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.006	2.001		3.502	.001
Lingkungan Kerja	.211	.067	.250	3.173	.002
Kepemimpinan	.268	.125	.300	2.150	.035
Budaya Organisasi	.368	.112	.415	3.292	.002

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil olah data SPSS 17,2010

Dari perhitungan regresi linier ganda dengan menggunakan bantuan SPSS

17 maka didapatkan persamaan sebagai berikut,

$$Y = 7,006 + 0,211X_1 + 0,268X_2 + 0,368X_3 + e$$

Dalam persamaan regresi di atas, konstanta adalah sebesar 7,006 hal ini berarti jika tidak ada perubahan variabel X_1, X_2 dan X_3 yang mempengaruhi, maka kinerja adalah sebesar 7,006.

Untuk menginterpretasikan data pada tabel di atas maka dapat dilihat dari hipotesa :

Ho : lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

H1 : lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

Sujarweni (2007:271) menjelaskan kriteria t test menggunakan uji dua sisi yaitu :

- ⇒ Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak
 - ⇒ Jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, atau
 - ⇒ Jika $Sig < 0,05$, maka H_0 ditolak
 - ⇒ Jika $Sig > 0,05$ maka H_0 diterima
- ⇒ Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,002) di bawah dari 0,05 atau $0,002 < 0,05$ dan nilai hitung lebih besar dari t tabel ($3,173 > 1,664$) dengan demikian berada pada daerah H_0 ditolak artinya lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru . Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar b1 yaitu 0,211 artinya jika variabel lingkungan kerja sebesar satu satuan maka kinerja (Y) akan naik sebesar 0,211 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.



Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Gambar 4.5 Grafik Uji Parsial (Uji t) Lingkungan Kerja

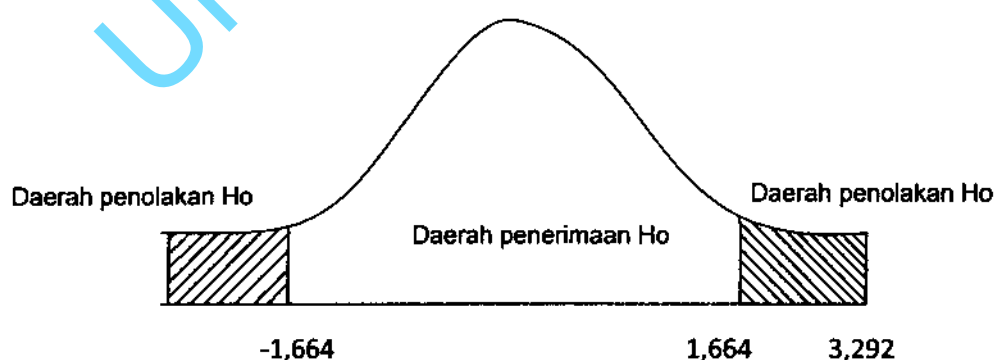
- ⇒ Variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,035) di bawah dari 0,05 atau

$0,035 < 0,05$ dan nilai hitung lebih besar dari t tabel ($2,150 > 1,664$) dengan demikian berada pada daerah H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar b_2 yaitu $0,268$ artinya jika variabel kepemimpinan sebesar satu satuan maka kinerja (Y) akan naik sebesar $0,268$ satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Gambar 4.6 Grafik Uji Parsial (Uji t) Kepemimpinan

⇒ Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja hal ini terlihat dari nilai signifikan ($0,002$) di bawah dari $0,05$ atau $0,002 < 0,05$ dan nilai hitung lebih besar dari t tabel ($3,292 > 1,664$) dengan demikian berada pada daerah H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja guru. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar b_3 yaitu $0,368$ artinya jika variabel budaya organisasi sebesar satu satuan maka kinerja (Y) akan naik sebesar $0,368$ satuan dengan asumsi variabel lain konstan.



Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Gambar 4.7 Grafik Uji Parsial (Uji t) Budaya Organisasi

C.3.4. Pengujian Korelasi

Korelasi sering diartikan sebagai hubungan, berarti korelasi harus membicarakan sekurang-kurangnya dua variabel atau lebih. Korelasi juga diartikan sebagai alat ukur yaitu untuk mengukur tingkatan kekuatan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Korelasi Karl Person ditujukan untuk pasangan pengamatan data rasio yang menunjukkan hubungan yang linier yang sering disebut korelasi *Product Momen Pearson* (Situmorang,2010:83) untuk mengetahui adanya hubungan antara X_1 , X_2 dengan Y .

Tabel 4.80 Tabel Uji Korelasi *Product Momen Pearson*

Variabel		Validitas		Keputusan	Kesimpulan
		Korelasi (r)	Sig. (p)		
Y	X_1	0.804	0.000	Tolak H_0	Ada hubungan yang signifikan antara X_1 dan Y
	X_2	0.887	0.000	Tolak H_0	Ada hubungan yang signifikan antara X_2 dan Y
	X_3	0.882	0.000	Tolak H_0	Ada hubungan yang signifikan antara X_2 dan Y

Sumber: Gambar diolah SPSS 17

Berdasarkan diatas menunjukkan adanya hubungan yang signifikan secara positif antara X_1 ($R_{X_1}=0.804$ dan $p=0.000$), X_2 ($R_{X_2}=0.887$ dan $p=0.000$), X_3

($R_{X3}=0.882$ dan $p=0.000$), dengan Y. Artinya adanya peningkatan X1, X2, X3 yang lebih baik secara nyata akan meningkatkan Y.

C.3.5. Sumbangan Efektif

Pengujian sumbangan efektif dilakukan untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam hal ini uji sumbangan efektif untuk mengetahui kontribusi. Menurut Hasan (2002), rumus yang digunakan untuk menghitung sumbangan efektif adalah sebagai berikut :

$$SE = R \times B \times 100$$

Dimana:

SE = Sumbangan Efektif

R = Nilai koefisien korelasi

B = Beta

100 = Nilai konstan

Dalam penelitian ini uji sumbangan efektif digunakan untuk mengetahui kontribusi dari X1, X2 terhadap Y.

Tabel. 4.81 Perhitungan Sumbangan Efektif

Variabel	R	B	Perhitungan	SE
X ₁	0.804	.250	$0.804 \times 0.25 \times 100$	20,1
X ₂	0.887	.300	$0.887 \times 0.3 \times 100$	26,61

X ₃	0.882	.415	0.882x0.415x100	36,603
Total Sumbangan Efektif				83,313

Sumber: Data diolah 2011

Berdasarkan di atas hasil perhitungan menunjukkan, ternyata variabel lingkungan kerja (X1) menunjukkan sumbangan efektif sebesar 20,1%, variabel kepemimpinan (X2) sebesar 26,61%, variabel budaya organisasi (X3) sebesar 36,603%. Dan dari data tersebut maka sumbangan efektif terbesar pada variabel kepemimpinan (X2) . Selanjutnya dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa X1, X2 dan X3 ternyata mampu memberikan sumbangan efektif total sebesar 83,313% terhadap Y. Besarnya sumbangan efektif total ini sama dengan besarnya koefisien determinasi ($R\text{-square}=R^2$) yaitu sebesar 83,3 %. Implikasinya adalah terdapat beberapa variabel lain yang juga mempengaruhi Y selain X1, X2 dan X3.

D. Pembahasan

Pada analisa data di atas menjelaskan bahwa melalui metode kuantitatif regresi linier ganda telah terbukti bahwa variabel lingkungan kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y). Apabila dilihat secara deskripsi frekuensi dan parsial juga bahwa variabel lingkungan kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru (Y). Dan selanjutnya akan dibahas hasil analisis kuantitatif regresi linier ganda dengan menggunakan pendekatan teoritis , artinya hasil analisis kuantitatif digunakan sebagai petunjuk awal untuk menelusuri beberapa permasalahan dan fenomena.

Sehingga pada akhirnya dengan menggunakan data yang ada dan dihubungkan dengan dasar teoritis serta hasil analisis kuantitatif, maka akan diperoleh pemecahan yang lebih komprehensif dari permasalahan yang ada.

D.1. Analisa Frekuensi

Berdasarkan table dibawah pada umumnya para responden menjawab sangat setuju dan setuju dari semua pertanyaan mengenai lingkungan kerja. Sehingga dapat dilihat bahwa para guru mengharapkan lingkungan kerja yang baik.

Tabel 4.82 Persentase Responden Variabel X1

N0	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	TS	STS	Total
1	Lingkungan Kerja Bersih	37.5	57.5	5.0	0	100
2	Pencahayaan di setiap ruangan	28.8	63.8	7.5	0	100
3	Sirkulasi udara disetiap ruangan	32.5	58.8	8.8	0	100
4	Saya memperoleh peralatan administrasi yang memadai untuk bekerja	16.3	67.5	15.0	1.3	100
5	Warna cat bangunan dan lantai di sekolah	15.0	67.5	17.5	0	100
6	Lingkungan kerja ini memberikan inspirasi terbaik untuk melaksanakan pekerjaan	21.3	61.3	17.5	0	100
7	Saya mengalami suka cita di lingkungan kerja ini	20.0	71.3	8.8	0	100
8	Gaji dan benefit yang diperoleh	10.0	60.0	26.3	3.8	100
9	Suasana kerja di lingkungan sekolah	13.8	72.5	11.3	2.5	100

10	Penataan ruangan di sekolah ini membuat arus lebih pendek	11.3	43.8	45.0	0	100
11	Kepedulian warga sekolah dalam melestarikan alam baik	17.5	62.5	18.8	1.3	100
12	Team kerja di sekolah yang baik	17.5	71.3	10.0	1.3	100
13	Persaudaraan sesama guru baik	38.8	57.5	2.5	1.3	100
14	Tidak ada pengaruh pekerjaan terhadap fisik saya	11.3	61.3	26.3	1.3	100
15	Relasi dengan rekan kerja dan atasan baik	25.0	68.8	5.0	1.3	100

Bila dilihat secara detail bahwa para guru dalam pekerjaan mengharapkan lingkungan kerja yang nyaman hal ini sesuai dengan hasil responden yang pada umumnya sangat setuju dan setuju seperti sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja Bersih
2. Pencahayaan di setiap ruangan
3. Sirkulasi udara disetiap ruangan
4. Saya memperoleh peralatan administrasi yang memadai untuk bekerja
5. Warna cat bangunan dan lantai di sekolah
6. Lingkungan kerja ini memberikan inspirasi terbaik untuk melaksanakan pekerjaan
7. Saya mengalami suka cita di lingkungan kerja ini
8. Gaji dan benefit yang diperoleh
9. Suasana kerja di lingkungan sekolah
10. Penataan ruangan di sekolah ini membuat arus lebih pendek
11. Kepedulian warga sekolah dalam melestarikan alam baik

12. Team kerja di sekolah yang baik
13. Persaudaraan sesama guru baik
14. Tidak ada pengaruh pekerjaan terhadap fisik saya
15. Relasi dengan rekan kerja dan atasan baik

Sesuai dengan teori Sedarmayati (2001 : 1) mendefenisikan lingkungan kerja sebagai berikut: “lingkungan sekitarnya di mana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”

Berikut ini beberpa factor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:210) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau tidak sedap ditempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Music di btemppat kerja
11. Keamanan di tempat kerja

Tabel 4.83 Persentase Responden Variabel X2

N0.	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	TS	STS	Total
1	Pemimpin saya mendengarkan pendapat dan masukan dari saya dalam rangka pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas saudara.	22.5	72.5	3.8	1.3	100
2	Pemimpin saya mengharapkan partisipasi dari saya dalam memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.	28.8	63.8	7.5	0	100
3	Pemimpin saya cenderung untuk memimpin dengan cara bekerja daripada memerintah.	15.0	71.3	13.8	0	100
4	Pemimpin saya selalu memberi inspirasi untuk saya tentang rencana kerja demi tercapainya tujuan.	16.3	72.5	11.3	0	100
5	Pemimpin saya mau menegor dari hati ke hati jika ada kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.	16.3	78.8	3.8	1.3	100
6	Pemimpin saya mendengarkan dan memperhatikan masukan dari saya, baik mengenai pekerjaan maupun fasilitas.	21.3	63.8	15.0	0	100
7	Pemimpin saya mengakui kemampuan saya dalam bekerja.	15.0	81.3	1.3	2.5	100
8	Saya diberi kesempatan untuk bekerja dari pengalaman, baik pelatihan – pelatihan maupun studi banding.	16.3	71.3	11.3	1.3	100
9	Pemimpin saya mau mengarahkan dan menjelaskan pekerjaan bila saudara belum memahami tentang pekerjaan.	12.5	32.5	43.8	11.3	100
10	Pemimpin saya memperhatikan masa depan saya dengan memberikan dana	18.8	65.0	15.0	1.3	100

	pensiun.					
11	Apabila terjadi konflik dengan guru/karyawan, pemimpin saya selalu mengajak untuk mencari jalan keluarnya.	17.5	71.3	11.3	0	100
12	Pemimpin saya membimbing saya untuk berkembang dalam tugas saya tanpa mempertimbangkan masalah pribadi.	18.8	56.3	23.8	1.3	100
13	Pemimpin saya menggunakan pendekatan personal dan menyelesaikan masalah antar rekan kerja.	17.5	71.3	11.3	0	100
14	Sikap positif bagian perubahan dari kultur.	17.5	76.3	6.3	0	100
15	Pemimpin saya memiliki komitmen peningkatan mutu.	28.8	63.8	7.5	0	10

Menurut Anoraga (1992) dalam bukunya Edy Sutrisno berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa aktifitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan, dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu. Hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah akan tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (interaksi). Demikian juga apa yang dialami oleh guru bahwa dukung pimpinan sangat berperan untuk meningkatkan kinerja para guru. Dari

responden didapatkan bahwa pada umumnya memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju.

Kualitas Kepemimpinan menurut John Adair, dalam Buku *The Art of HRD* karangan Armstrong (2003 : 45) membuat daftar kualitas kepemimpinan sebagai berikut :

1. Antusias, segera menyelesaikan segala sesuatu dan mengomunikasikannya dengan orang lain/karyawan.
2. Percaya diri yakni kemampuan diri sendiri dan rasa percaya diri tersebut merambah ke seluruh anak buahnya (namun tidak boleh terlalu percaya diri, karena cenderung menjadi sombong).
3. Teguh hati, ulet, berdaya tahan, menuntut standar tinggi, menunjang rasa hormat tetap bukan popularitas belaka.
4. Jujur/tulus hati, yakni jujur terhadap diri sendiri, kemurnian diri sendiri, sifat dapat dipercaya dan kejujuran yang melahirkan kepercayaan.
5. Hangat, kehangatan dalam hubungan antar pribadi, peduli orang lain dan penuh perhatian.
6. Rendah hati, yakni bersedia mendengar dan menanggung kesalahan, tidak sombong dan tidak suka mengusai/memaksa.

Para pemimpin di dunia pendidikan khususnya di Negara kita ini dan lebih khusus di SMK Swasta di kota Batam dituntut untuk memiliki ketajaman yang menitik agar pola pikir, tindakan dan dalam pengambilan keputusan berorientasi pada menang-menang. Untuk itu menurut Surakhmad (2009 : 114) bahwa dalam UUD 45 mengandung ideology yang kuat untuk melahirkan bangsa

yang budaya. Pendidikan harus mampu menjadi benteng yang kuat melawan dekadensi budaya dan demoralisasi peradaban bangsa, di lain pihak menjadi motivator untuk bertumbuh dan berkembangnya kekeyaan serta kekuatan budaya sebagai bentuk yang tinggi dari nilai etik, estetik, ilmu dan teknologi bangsa dalam arti seluas-seluasnya. Bangsa Indonesia masih harus banyak belajar mengembangkan budaya Pancasila sebagai budaya sebagai budaya berbangsa yang berorientasi kemajuan ke masa depan.

Tabel 4.84 Persentase Responden Variabel X3

NO.	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	TS	STS	Total
1	Saya merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.	17.5	66.3	16.3	0	100
2	Setiap hari pekerjaan terasa tidak berubah (monoton).	15.0	75.0	7.5	2.5	100
3	saya kurang merasa optimis terhadap masa depannya.	15.0	73.8	11.3	0	100
4	Keputusan penting diputuskan bersama.	26.3	65.0	8.8	0	100
5	Lembaga tanggap terhadap kesejahteraan karyawan.	17.5	65.0	17.5	0	100
6	Saya memiliki kesadaran yang lemah dalam berkompetisi.	13.8	71.3	13.8	1.3	100
7	Sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon karyawan.	16.3	75.0	8.8	0	100
8	Karyawan baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri.	11.3	78.8	10.0	0	100
9	Lembaga dan orang-orang didalamnya terbuka terhadap pendatang baru dan pihak luar.	10.0	72.5	16.3	1.3	100
10	Saya kurang nyaman dalam kantor.	21.3	61.3	17.5	0	100
11	Waktu rapat dapat dilaksanakan setiap saat.	25.0	66.3	8.8	0	100

12	Tidak semua karyawan berpenampilan rapi.	18.8	57.5	22.5	1.3	100
13	Lembaga memiliki banyak kontribusi pada masyarakat sekitar kampus.	20.0	66.3	13.8	0	100
14	Dalam organisasi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil.	21.3	71.3	6.3	1.3	100
15	Pemimpin sering berbicara tentang sejarah organisasi.	30.0	63.8	5.0	21.3	100

Menurut responden di atas bahwa pada umumnya memberikan respon setuju dan sangat setuju sehingga para responden mengharapkan,

1. Nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.
2. Setiap hari pekerjaan terasa tidak berubah (monoton).
3. Lembaga memiliki banyak kontribusi pada masyarakat sekitar kampus
4. Dalam organisasi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil.
5. Pemimpin sering berbicara tentang sejarah organisasi.

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit yang dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

D.2. Uji Serempak (Uji F) Variabel Independen (Xi) Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja.

Variabel lingkungan kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) dapat diketahui melalui uji F. Berdasarkan analisis di atas didapatkan nilai F hitung adalah sebesar 126.727 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan F tabel pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah 2,730 . Dalam hal ini bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Hal ini sesuai dengan teori dari Bernadin H. John Joyce E A Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Sementara Seymour (1991), kinerja sebagai pelaksanaan tugas yang diukur; sedangkan Byors dan Rue (1998), kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang yang seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai tingkatan pekerjaan

aktual yang dilaksanakan oleh para karyawan (Shore, Newton, dan Thornton 1990).

Dari pengertian-pengertian kinerja diatas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja karyawan merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut (Guest, 1997). Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak. Kinerja karyawan dalam penelitian ini indikatornya terdiri atas : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan, memberikan informasi, mengendalikan biaya, dan memberikan pelayanan.

D.3. Uji Parsial (Uji t) Variabel Independent (X_i) Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Variabel Dependen (Y)

D.3.1. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis deskriptif dari jawaban responden didapatkan bahwa pada umumnya para responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap lingkungan kerja. Dan berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X_1) berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kinerja guru hal ini terlihat dari nilai signifikan terlihat dari nilai signifikan (0,002) di bawah dari 0,05 atau $0,002 < 0,05$ dan nilai hitung lebih besar dari t tabel ($3,173 > 1,664$).

Hal ini sesuai dengan teori Achyari (1999:122) juga memberikan rumusan pengertian lingkungan kerja, yaitu "suatu lingkungan dimana para tenaga kerja tersebut bekerja, sedangkan kondisi kerja adalah kondisi dimana tenaga kerja tersebut bekerja". Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja baik dalam bentuk lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis yang dapat mempengaruhi diri tenaga kerja atau pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya. Faktor-faktor lingkungan kerja secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam dua bentuk lingkungan kerja yang ada di perusahaan, yang terdiri dari :

a. Bentuk Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja yang berbentuk kondisi baik yang ada di sekitar tempat kerja pada suatu prasarana dapat berupa keadaan sarana dan prasarana yang digunakan dalam kegiatan pegawai bekerja. Unsur-unsur atau komponen-komponen lingkungan kerja secara fisik menurut Achyari (1999:110) dapat berupa sebagai berikut pewarnaan pada ruangan, kebersihan pada ruangan kerja, suhu udara pada ruangan kerja, penerangan pada ruangan kerja, keamanan atau rasa aman dalam melakukan pekerjaan, kebisingan pada ruangan kerja, tata letak mesin-mesin maupun perlengkapan serta peralatan kerja.

b. Bentuk Lingkungan Psikologis

Bentuk lingkungan psikologis yang ada di sekitar tempat kerja pada suatu perusahaan pada dasarnya berupa suasana hubungan sosial antar para tenaga kerja,

baik antara bawahan dengan bawahan, antara bawahan dengan atasannya, maupun antara para atasan itu sendiri. Atas dasar tinjauan terhadap lingkungan kerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pegawai merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini bentuk lingkungan kerja pegawai dapat berupa 15 kondisi fisik maupun kondisi psikologis yang ada di sekitar tempat kerja, Kondisi fisik yang dimaksud dapat berupa keadaan sarana dan prasarana yang ada di tempat kerja, seperti kelengkapan sarana dan prasarana dalam melaksanakan pekerjaan, kenyamanan tempat kerja yang berkaitan dengan tata ruang, pewarnaan, penerangan, kebersihan, pewarnaan, kenyamanan bekerja, keamanan, serta kemudahan dalam memanfaatkan peralatan pekerjaan yang ada. Kondisi psikologis yang dimaksudkan berupa suasana kejiwaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk suasana hubungan sosial antara pegawai dengan pegawai, maupun antara pegawai dengan atasannya. Dengan demikian pengukuran terhadap lingkungan kerja pegawai dapat dikelompokkan ke dalam faktor lingkungan fisik dan faktor lingkungan psikologis. Sedangkan dalam penelitian ini penerapan pengukuran terhadap lingkungan kerja pegawai dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk sarana dan prasarana kerja, kenyamanan ruang kerja, hubungan sosial antar pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, maupun hubungan kekeluargaan antar pegawai yang ada.

D.3.2. Pengaruh Variabel Pimpinan Terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis deskriptif dari jawaban responden didapatkan bahwa pada umumnya para responden memberikan tanggapan bahwa pimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Dan berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan

bahwa variabel perilaku pimpinan (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru hal ini terlihat dari nilai nilai signifikan (0,035) di bawah dari 0,05 atau $0,035 < 0,05$ dan nilai hitung lebih besar dari t tabel ($2,150 > 1,664$).

Hal ini sesuai dengan teori John Witmore dalam Coaching for Performance (1997 : 104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpermendalian diri, (d) kompetensi.

Ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

Dari faktor organisasi diatas dapat dilihat bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memotivasi dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan pekerjaan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan. Keberhasilan seorang pemimpin dipengaruhi oleh bagaimana gaya pemimpin dalam melakukan tugasnya. Sesuai dengan teori dari Soekarno dkk, 2010 : 15 yang menyatakan bahwa Pemimpin dalam menetapkan perilaku dalam menetapkan perilaku atau gaya kepemimpinan akan sangat diwarnai oleh seberapa jauh penguasaan dan pengembangan nilai-nilai moral serta sifat kepengabdian yang ada pada diri pemimpin. Kegagalan perilaku yang sering dialami oleh para pemimpin dalam menggerakkan sumberdaya dalam organisasi diakibatkan oleh ketidakmatangan pribadinya seperti harga diri, keteladanan, emosional, dan sebagainya walaupun pemimpin itu sendiri memiliki berbagai keterampilan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan menjadi ukuran bagi system kerja karyawan pada saat dan kondisi tertentu. Diharapkan adanya suatu komunikasi timbale balik antara pemimpin dan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya penuh tanggung jawab karena karyawan tahu akan kepribadian yang terpancar dalam diri pemimpinnya.

Seorang pemimpin dalam mengembangkan dan memotivasi rekan-rekan kerjanya menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan situasi tertentu, saat mana seorang pemimpin menempatkan situasi tersebut.

D.3.3. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis deskriptif dari jawaban responden didapatkan bahwa pada umumnya para responden memberikan tanggapan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Dan berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel perilaku pimpinan (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru hal ini terlihat dari nilai signifikan terhadap kinerja hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,002) di bawah dari 0,05 atau $0,002 < 0,05$ dan nilai hitung lebih besar dari t tabel ($3,292 > 1,664$).

Menurut teori dari Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) menyatakan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja , yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
5. Hubungan dalam organisasi

Dari hal diatas bahwa hubungan dengan organisasi adalah merupakan bagian dari budaya organisasi. Budaya perusahaan sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (performance) Sumber Daya Manusia (SDM); makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Budaya perusahaan (corporate culture) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya

perusahaan yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati. Pengamat tersebut akan merasakan suasana yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Budaya merupakan sistem dari aturan informal yang menunjukkan bagaimana orang-orang didalamnya berperilaku pada sebagian besar waktunya dalam organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut, yang menyangkut aturan-aturan dan larangan-larangan yang menentukan bagaimana para anggota akan bertindak antara satu terhadap lainnya dan terhadap orang luar organisasi.

Dari semua penjabaran diatas, terlihat jelas betapa amat kompleksnya keterkaitan antara budaya organisasi dengan problematika organisasi. Demikian halnya dengan definisi budaya organisasi yang beragam, namun ada dua benang merah dari pemahaman budaya organisasi yaitu stabilitas dan integrasi.

Budaya juga terhubung erat dalam kerangka organization development, yang terkait erat dengan program intervensi keorganisasian, struktur organisasi dan pada akhirnya menyentuh aktivitas perencanaan SDM, pengembangan, pendidikan dan pelatihan agar SDM memiliki nilai budaya yang kuat, adaptif, dan

sesuai dengan tuntutan “dunia terkait”. Selain stabilitas struktur dan integrasi ada rongga lain yang tercakup dalam budaya perusahaan yakni nilai, pola perilaku, tata cara, adat istiadat, tradisi dan sebagainya.

Universitas Terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial dan bersama-sama lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.
2. Nilai koefisien korelasi ganda secara bersama – sama antara lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja di peroleh bernilai positif. Dimana nilai yang positif tersebut mempunyai arti jika lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi bernilai positif maka kinerja guru akan meningkat juga.
3. Dari pengolahan data di atas didapatkan bahwa nilai F hitung adalah lebih besar dari nilai F tabel dengan tingkat signifikansi dibawah nilai nol.. Dalam hal ini bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja., menunjukkan variabel independent (lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi) secara serempak adalah signifikan terhadap kinerja (H_0 ditolak).
4. Dan berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja .

5.2. Saran

Dari hasil penelitian di atas maka penulis menyarankan sebagai berikut,

1. Untuk meningkatkan kinerja guru perlu meningkatkan dan membangun suasana lingkungan kerja yang baik.
2. Kinerja dipengaruhi oleh perilaku pimpinan maka dengan ini disarankan kepada pimpinan guru perlu adanya memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk meningkatkan kinerja guru.
3. Setiap sekolah perlu adanya membangun budaya organisasi yang baik agar dapat meningkatkan kinerja guru.
4. Pada peneliti berikutnya disarankan untuk menganalisa faktor-faktor budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja.
5. Setiap sekolah perlu adanya untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kekeluargaan
6. Untuk meningkatkan kinerja guru pihak sekolah disarankan untuk memberikan jaminan hari tua dan meningkatkan kesejahteraan guru.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong Micheal, 2003/ *Managing People*, PT Gramedia, Jakarta.

Dale Margaret, 2003 . *developing Management Skill*, PT Gramedia, Jakarta.

Fuad, N.GA, 2009. *Integrated Human Resources Development*, Grasindo, Jakarta

.Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi dengan Analisis Multivariate SPSS*, Undip,
Semarang.

Handoko, T. Hani . 2003. *Management*, cetakan kedua belas , Yogyakarta :

Penerbit BPEF

[http://responsitory . usu. ac-id/bitstream/1/was-feb2006](http://responsitory.usu.ac.id/bitstream/1/was-feb2006)

Istinjanto, 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Pustaka Utama,
Jakarta.

Nitisemito , Alex S. 2000. *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya
Manusia*, Ed 3, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Organisasi. Org Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia.

Riva H. Veithzal dan S. E jauvani, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia
Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers.

Robbinss, S.P., 2002, *Essentials of Organizational Behavior* (terjemah), Edisi

Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.

----- (2001), *Organizational Behavior* (Terjemahaan), Jilid I, Edisi Kedelean, PT

Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

----- (1996), *Organizational Behavior* (Terjemahaan), Jilid II, Edisi Ketujuh, PT

Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

----- (1994), *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Arcan.

Jakarta.

Sanusi, A, (2009), *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*, Prospect,

Bandung.

Sarwoto, 1977. *Dasar-Dasar organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Penerbit Ghalia

Indonesia.

Sedarmayanti (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar

Maju, Bandung.

Sentoso, S.Perwiro, (2001). *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*

Asia dan Timur Jauh, Bumi Aksara. Jakarta.

Soekarso, A. Sastro, I. Putong dan C. Hidayat, 2010. *Teori Kepemimpinan*, Mitra

Wacana Media Jakarta.

Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.

Lampiran I : KUESIONER

Kepada Yth :

Bapak / Ibu/ Sdr/i.

Di

Batam

Dengan hormat,

Terlebih dahulu kami mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr/i. menjadi responden dalam penelitian ini.

Kami bermaksud ingin melakukan penelitian tentang : “ **Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Di SMK Swasta Sekota Batam**”. Untuk keperluan tersebut, kami mohon bantuan Bapak/Ibu/ Sdr/i. berkenan untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan terlampirdengan jawaban yang sebenarnya (objektif) dan terbuka, agar dapat membantu kami untuk dapat memberikan kesimpulan yang benar dan objektif pula.

Penelitian ini semata – mata untuk kepentingan pengetahuan yang bersifat akademis. Namun dapat juga digunakan sebagai bahan masukan pada pimpinan dan pihak yang terkait pengambilan keputusan.

Akhirnya sekali lagi atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/ Sdr/I, kami mengucapkan terima kasih.

Hormat kami

Peneliti

KUESIONER

BIODATA RESPONDEN :

NAMA :

TEMPAT/TGL LAHIR :

UMUR :

JENIS KELAMIN :

STATUS / ANAK :

TEMPAT BERTUGAS :

LAMA BEKERJA DI

SEKOLAH SEKARANG :

Pilihlah jawaban yang sesuai mengenai factor – factor di **Lingkungan Kerja**.

Mohon Bapak-Ibu memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.

4 = Sangat Setuju (SS)

3 = Setuju (S)

2 = Tidak Setuju (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

No	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)
1	Lingkungan Kerja Bersih				
2	Pencahayaan di setiap ruangan memenuhi standar				
3	Sirkulasi udara disetiap ruangan memenuhi standar				
4	Saya memperoleh peralatan administrasi yang memadai untuk bekerja				
5	Warna cat bangunan menambah kenyamanan belajar				
6	Lingkungan kerja ini memberikan inspirasi terbaik untuk melaksanakan pekerjaan				
7	Saya mengalami suka cita di lingkungan kerja ini				
8	Gaji dan benefit yang diperoleh sesuai standar				
9	Suasana kerja di lingkungan sekolah ini nyaman				
10	Penataan ruangan di sekolah ini membuat arus lebih pendek				
11	Kepedulian warga sekolah dalam melestarikan alam baik				
12	Team kerja di sekolah yang baik				
13	Persaudaraan sesama guru baik				
14	Tidak ada pengaruh pekerjaan terhadap fisik saya				
15	Relasi dengan rekan kerja dan atasan baik				

Pilihlah jawaban yang sesuai mengenai factor – factor **Kepemimpinan**.

Dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.

No	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)
1	Pemimpin saya mendengarkan pendapat dan masukan dari saya dalam rangka pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas saya.				
2	Pemimpin saya mengharapkan partisipasi dari saya dalam memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.				
3	Pemimpin saya cenderung untuk memimpin dengan cara bekerja daripada memerintah.				
4	Pemimpin saya selalu memberi inspirasi untuk saya tentang rencana kerja demi tercapainya tujuan.				
5	Pemimpin saya mau menegor dari hati ke hati jika ada kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.				
6	Pemimpin saya mendengarkan dan memperhatikan masukan dari saya, baik mengenai pekerjaannya maupun fasilitas.				
7	Pemimpin saya mengakui kemampuan saya dalam bekerja.				
8	Saya diberi kesempatan untuk bekerja dari pengalaman, baik pelatihan – pelatihan maupun studi banding.				
9	Pemimpin saya mau mengarahkan dan menjelaskan pekerjaan bila saya belum memahami tentang pekerjaan.				
10	Pemimpin saya memperhatikan masa depan saya dengan memberikan dana pensiun.				
11	Apabila terjadi konflik dengan guru/karyawan, pemimpin saya selalu mengajak untuk mencari jalan keluarnya.				

12	Pemimpin saya membimbing saya untuk berkembang dalam tugas saya tanpa mempertimbangkan masalah pribadi.				
13	Pemimpin saya menggunakan pendekatan personal dan menyelesaikan masalah antar rekan kerja.				
14	Saya berpikiran positif walaupun pimpinan saya berbeda kultur.				
15	Pemimpin saya memiliki komitmen peningkatan mutu.				

Pilihlah jawaban yang sesuai mengenai factor – factor **Budaya Organisasi**.

Dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.

No	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)
1	Saya merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.				
2	Setiap hari pekerjaan terasa tidak berubah (monoton).				
3	saya kurang merasa optimis terhadap masa depan organisasi.				
4	Keputusan penting diputuskan bersama.				
5	Lembaga tanggap terhadap kesejahteraan karyawan.				
6	Saya memiliki kesadaran yang lemah dalam berkompetisi.				
7	Sistem perekrutan yang mengindahkan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon karyawan.				

8	Karyawan baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri.				
9	Lembaga dan orang-orang didalamnya terbuka terhadap pendatang baru dan pihak luar.				
10	Saya kurang nyaman dalam kantor.				
11	Waktu rapat dapat dilaksanakan setiap saat.				
12	Tidak semua karyawan berpenampilan rapi.				
13	Lembaga memiliki banyak kontribusi pada masyarakat sekitar sekolah.				
14	Dalam organisasi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil.				
15	Pemimpin sering berbicara tentang sejarah organisasi.				

Pilihlah jawaban yang sesuai mengenai factor – factor **Kinerja**.

Dengan memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.

No	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)
1	Pengetahuan yang saya miliki mendukung pelaksanaan tugas saya sehari – hari sebagai guru				
2	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk menunjang tugas mengajar saya				
3	Semua tugas dan administrasi mengajar dapat saya selesaikan dengan baik dan memuaskan				
4	Tanpa disuruh oleh kepala sekolah, saya kerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya				
5	Bila pekerjaan belum selesai maka saya tidak akan pulang kantor				
6	Saya tidak pernah meninggalkan sekolah,				

	meskipun ada keperluan pribadi yang mendesak				
7	Perlu dibina kerjasama yang harmonis dengan kepala sekolah				
8	Berkat kerjasama yang baik dengan guru – guru tidak ada pekerjaan yang terbengkalai				
9	Saya lebih mendahulukan kualitas daripada kuantitas				
10	Saya mampu mencapai standar kualitas yang diinginkan sekolah				
11	Saya bangga dengan prestasi kerja saya				
12	Saya benci melihat teman saya yang bekerja seenaknya saja				
13	Walaupun kepala sekolah saya tidak ada, saya tetap akan bekerja dengan baik				
14	Saya malu kalau kualitas kerja saya lebih buruk dari yang lain				
15	Saya bersedia menggunakan jam istirahat saya untuk kepentingan sekolah				

Lampiran : 3 Tabulasi Responden

1 Lingkungan Kerja (X1)

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

44	Responden 44	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	Responden 45	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
46	Responden 46	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
47	Responden 47	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4
48	Responden 48	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
49	Responden 49	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
50	Responden 50	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
51	Responden 51	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
52	Responden 52	3	3	3	3	2	2	4	2	2	3	2	3	4	2	3
53	Responden 53	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3
54	Responden 54	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2
55	Responden 55	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
56	Responden 56	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3
57	Responden 57	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3
58	Responden 58	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
59	Responden 59	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
60	Responden 60	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3
61	Responden 61	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
62	Responden 62	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
63	Responden 63	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
64	Responden 64	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
65	Responden 65	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	2	3
66	Responden 66	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
67	Responden 67	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
68	Responden 68	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3
69	Responden 69	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3
70	Responden 70	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
71	Responden 71	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
72	Responden 72	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
73	Responden 73	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4
74	Responden 74	4	4	4	4	2	4	3	4	1	4	1	4	4	1	2
75	Responden 75	4	3	4	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4	3	4
76	Responden 76	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3
77	Responden 77	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
78	Responden 78	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3
79	Responden 79	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
80	Responden 80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4

2 Kepemimpinan (X2)

No.	Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Responden 1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3
2	Responden 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	Responden 3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4
4	Responden 4	3	3	3	2	3	4	3	3	1	2	3	2	3	4	3
5	Responden 5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
6	Responden 6	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
7	Responden 7	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3
8	Responden 8	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
9	Responden 9	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
10	Responden 10	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
11	Responden 11	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3
12	Responden 12	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
13	Responden 13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	Responden 14	3	4	4	3	2	4	3	2	1	2	2	2	2	3	2
15	Responden 15	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
16	Responden 16	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3
17	Responden 17	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
18	Responden 18	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
19	Responden 19	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
20	Responden 20	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
21	Responden 21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
22	Responden 22	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3
23	Responden 23	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4
24	Responden 24	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
25	Responden 25	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
26	Responden 26	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
27	Responden 27	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
28	Responden 28	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
29	Responden 29	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
30	Responden 30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
31	Responden 31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
32	Responden 32	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
33	Responden 33	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3
34	Responden 34	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
35	Responden 35	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	3
36	Responden 36	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
37	Responden 37	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
38	Responden 38	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
39	Responden 39	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4
40	Responden 40	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
41	Responden 41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
42	Responden 42	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
43	Responden 43	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
44	Responden 44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	Responden 45	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3

46	Responden 46	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
47	Responden 47	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
48	Responden 48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
49	Responden 49	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
50	Responden 50	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
51	Responden 51	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
52	Responden 52	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
53	Responden 53	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3
54	Responden 54	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
55	Responden 55	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
56	Responden 56	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3
57	Responden 57	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
58	Responden 58	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4
59	Responden 59	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
60	Responden 60	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3
61	Responden 61	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
62	Responden 62	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
63	Responden 63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	Responden 64	3	4	3	3	3	3	1	4	4	4	3	4	4	3	3
65	Responden 65	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4
66	Responden 66	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3
67	Responden 67	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	3	2	3	4	4
68	Responden 68	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3
69	Responden 69	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
70	Responden 70	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	Responden 71	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4
72	Responden 72	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
73	Responden 73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	Responden 74	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2
75	Responden 75	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3
76	Responden 76	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3
77	Responden 77	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
78	Responden 78	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3
79	Responden 79	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
80	Responden 80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3

3 Budaya Organisasi (X3)

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

45	Responden 45	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4
46	Responden 46	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
47	Responden 47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
48	Responden 48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
49	Responden 49	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	Responden 50	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
51	Responden 51	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
52	Responden 52	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4
53	Responden 53	3	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3
54	Responden 54	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3
55	Responden 55	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	Responden 56	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	1	3	2	3
57	Responden 57	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	Responden 58	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
59	Responden 59	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
60	Responden 60	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3
61	Responden 61	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
62	Responden 62	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
63	Responden 63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
64	Responden 64	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
65	Responden 65	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
66	Responden 66	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
67	Responden 67	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4
68	Responden 68	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4
69	Responden 69	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4
70	Responden 70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
71	Responden 71	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3
72	Responden 72	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2
73	Responden 73	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
74	Responden 74	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
75	Responden 75	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3
76	Responden 76	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3
77	Responden 77	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	Responden 78	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
79	Responden 79	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
80	Responden 80	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3

4 Kinerja (Y)

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

45	Responden 45	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
46	Responden 46	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3
47	Responden 47	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	Responden 48	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	Responden 49	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
50	Responden 50	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
51	Responden 51	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3
52	Responden 52	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	4	2
53	Responden 53	4	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3
54	Responden 54	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	Responden 55	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	Responden 56	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
57	Responden 57	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
58	Responden 58	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
59	Responden 59	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	Responden 60	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	Responden 61	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	Responden 62	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
63	Responden 63	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
64	Responden 64	4	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	3
65	Responden 65	4	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3
66	Responden 66	4	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
67	Responden 67	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
68	Responden 68	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3
69	Responden 69	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	Responden 70	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
71	Responden 71	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2
72	Responden 72	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2
73	Responden 73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	Responden 74	4	4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3
75	Responden 75	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	Responden 76	4	1	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3
77	Responden 77	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	4	4
78	Responden 78	3	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4
79	Responden 79	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
80	Responden 80	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Lampiran : 3 Data Olahan SPSS

X1 : Lingkungan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan_1	42.31	24.091	.571	.847
Pertanyaan_2	42.43	24.653	.467	.853
Pertanyaan_3	42.40	23.990	.553	.848
Pertanyaan_4	42.65	24.230	.504	.851
Pertanyaan_5	42.66	24.404	.507	.851
Pertanyaan_6	42.60	23.230	.660	.842
Pertanyaan_7	42.53	24.961	.448	.853
Pertanyaan_8	42.88	23.832	.498	.851
Pertanyaan_9	42.66	24.328	.498	.851
Pertanyaan_10	42.98	25.012	.317	.861
Pertanyaan_11	42.68	24.475	.424	.855
Pertanyaan_12	42.59	23.739	.635	.844
Pertanyaan_13	42.30	24.441	.478	.852
Pertanyaan_14	42.81	24.762	.388	.857
Pertanyaan_15	42.46	24.125	.564	.848

X2: Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan_1	42.40	21.433	.593	.836
Pertanyaan_2	42.35	21.496	.544	.838
Pertanyaan_3	42.55	22.580	.353	.848
Pertanyaan_4	42.51	21.569	.581	.836
Pertanyaan_5	42.46	21.745	.585	.837
Pertanyaan_6	42.50	21.747	.457	.843
Pertanyaan_7	42.47	22.455	.408	.845
Pertanyaan_8	42.54	21.087	.620	.834
Pertanyaan_9	43.10	21.610	.294	.860
Pertanyaan_10	42.55	20.858	.599	.834
Pertanyaan_11	42.50	21.696	.540	.838
Pertanyaan_12	42.64	20.943	.517	.839
Pertanyaan_13	42.50	21.797	.519	.839
Pertanyaan_14	42.45	23.390	.230	.853
Pertanyaan_15	42.35	21.522	.539	.838

X3 : Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan_1	42.76	22.006	.500	.854
Pertanyaan_2	42.75	21.987	.516	.854
Pertanyaan_3	42.74	22.272	.526	.853
Pertanyaan_4	42.60	23.180	.289	.865
Pertanyaan_5	42.78	21.164	.652	.846
Pertanyaan_6	42.80	21.706	.572	.851
Pertanyaan_7	42.70	23.630	.250	.865
Pertanyaan_8	42.76	23.930	.208	.867
Pertanyaan_9	42.86	22.120	.509	.854
Pertanyaan_10	42.74	21.158	.615	.848
Pertanyaan_11	42.61	21.531	.622	.848
Pertanyaan_12	42.84	21.606	.476	.856
Pertanyaan_13	42.71	21.752	.553	.852
Pertanyaan_14	42.65	21.522	.626	.848
Pertanyaan_15	42.55	21.466	.593	.849

Y : Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan_1	42.41	17.106	.427	.768
Pertanyaan_2	43.07	16.602	.371	.776
Pertanyaan_3	42.72	18.202	.317	.777
Pertanyaan_4	42.54	16.353	.597	.753
Pertanyaan_5	42.90	16.699	.436	.768
Pertanyaan_6	43.27	17.215	.368	.774
Pertanyaan_7	42.41	17.081	.452	.766
Pertanyaan_8	42.65	16.711	.527	.760
Pertanyaan_9	42.51	17.645	.440	.769
Pertanyaan_10	42.68	18.323	.342	.776
Pertanyaan_11	42.75	18.038	.335	.776
Pertanyaan_12	42.60	18.446	.214	.784
Pertanyaan_13	42.47	17.898	.381	.773
Pertanyaan_14	42.45	17.491	.443	.768
Pertanyaan_15	42.70	17.858	.247	.785