



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA
KINERJA GURU SEKOLAH DASAR
NEGERI DI KOTA SIBOLGA**



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

Disusun Oleh :

SITI ZUBAIDAH SIREGAR

NIM. 018932227

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRACT

Increasing the competitiveness of human resources in Indonesia certainly begins with the development and improvement of educational institutions including primary education. Elements of basic education include the readiness of teachers in producing a performance that support national education programs. In the context of a more realistic performance of teachers must be influenced by many factor diataranya is organizational culture and communication systems built conditions in which teachers work in an Organization.

The purpose of this study was to determine: 1) the influence of organizational culture directly and indirectly to Teacher Job Satisfaction, 2) communication directly and indirectly to Teacher Job Satisfaction, 3) the influence of Organizational Culture and Communication jointly influence on job satisfaction teachers, 4) Organizational Culture influences directly and indirectly to the teacher Performance, 5) Communication influences directly and indirectly to the teacher Performance, 6) the effect of Organizational Culture and Communication jointly affect teacher performance, and 7) the effect of Satisfaction Work on Teacher Performance.

This research uses descriptive qualitative method and quantitative analysis. Population studies teacher in 1252. Based on sample size determination formula of Slovin above obtained sample size (n) as many as 93 teachers with a value of $e = 10\%$. The technique of collecting data using questionnaires. Engineering analysis using path analysis to see the effect of the direct and indirect, as well as forwarded by testing the R Square and partial hypothesis testing and simultaneous with the t test and F

Of testing path analysis conducted, the results of the study showed that organizational culture (X_1) and Communication (X_2) has an influence on satisfaction (Y) and Performance (Z) employees either directly or indirectly. Where based on the results of t-test (partial) and F test (Simultaneous) shows that organizational culture (X_1) and Communication (X_2) has a significant and positive effect on satisfaction (Y) and Performance (Z), as well as satisfaction (Y) also have a significant and positive effect on performance (Z). This explains that a good organizational culture and supported by good communication in order to have a positive effect creating employee job satisfaction and its impact on employee improvement in public elementary school in Sibolga.

Keywords: Organizational Culture, Communication, Satisfaction and Performance.

ABSTRAK

Peningkatan daya saing sumberdaya manusia di Indonesia tentunya dimulai dengan pengembangan dan perbaikan institusi pendidikan termasuk pendidikan tingkat dasar. Elemen pendidikan dasar diantaranya adalah kesiapan guru dalam menghasilkan kinerja yang mendukung program pendidikan nasional. Dalam konteks yang lebih nyata kinerja guru tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah budaya organisasi dan kondisi sistem komunikasi yang dibangun di dalam organisasi dimana guru bekerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) pengaruh Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru, 2) Komunikasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru, 3) pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru, 4) pengaruh Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Guru, 5) pengaruh Komunikasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Guru, 6) pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru, serta 7) pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.

Penelitian ini menggunakan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Populasi penelitian 1252 guru. Berdasarkan rumus penentuan jumlah sampel dari Slovin di atas didapat jumlah sampelnya (n) sebanyak 93 guru dengan nilai $e = 10\%$. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan path analisis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung, serta diteruskan dengan menguji R Square dan pengujian hipotesis secara parsial dan simultan dengan uji t dan F.

Dari pengujian path analisis yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Budaya Organisasi (X_1) dan Komunikasi (X_2) mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan (Y) dan Kinerja (Z) pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimana berdasarkan hasil uji t (parsial) dan uji F (Simultan) menunjukkan bahwasanya Budaya Organisasi (X_1) dan Komunikasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan (Y) dan Kinerja (Z), begitu pula Kepuasan (Y) juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja (Z). Hal ini menjelaskan bahwasanya Budaya organisasi yang baik dan didukung oleh adanya komunikasi yang baik mempunyai pengaruh positif dalam rangka menciptakan kepuasan kerja pegawai serta dampaknya terhadap peningkatan kerja pegawai pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komunikasi, Kepuasan dan Kinerja.

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

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga”** Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jakarta, 2014

Yang Menyatakan



**SITI ZUBAIDAH SIREGAR
NIM. 018932227**

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

PENGESAHAN

Nama : **SITI ZUBAIDAH SIREGAR**
NIM : **018932227**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul Tesis : **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap
Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru
Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga**

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

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

Dan telah dinyatakan LULUS


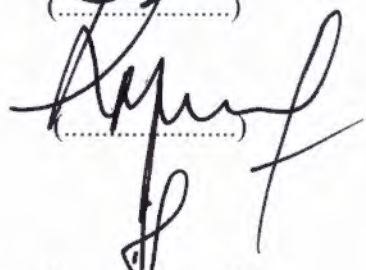

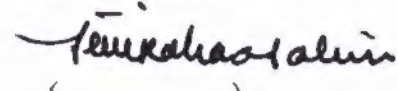
PANITIA PENGUJI TESIS

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

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

Pembimbing I : Dr. Endang Sulistya Rini, M. Si

Pembimbing II : Dr. Sitti Raha Agus Salim, M,Sc


(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

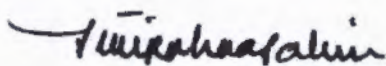
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.**

Penyusun TAPM : **SITI ZUBAIDAH SIREGAR**
 NIM : **018932227**
 Program Studi : **Magister Manajemen**
 Hari/Tanggal : **Sabtu, 07 Juni 2014**

Menyetujui:

Pembimbing II,



Dr. Sitti Raha Agus Salim, M,Sc

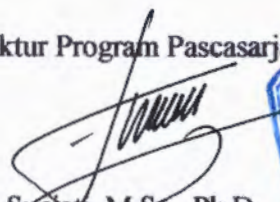
Pembimbing I,



Dr. Endang Sulistya Rini, M. Si

Mengetahui

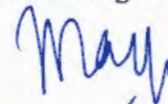
Direktur Program Pascasarjana



Suciani, M.Sc., Ph.D.

NIP. 19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu



Maya Maria, SE, MM

NIP. 19720501 199903 2 003



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

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

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

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

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

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

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

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan,

2014

Siti Zubaidah Siregar

NIM. 018932227

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Pernyataan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Lembar Persetujuan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Pustaka.....	15
1. Kinerja Karyawan/Guru.....	15
2. Budaya Organisasi.....	18
3. Komunikasi.....	21
4. Kepuasan Kerja.....	24
B. Penelitian Tedahulu.....	30
C. Kerangka Pemikiran.....	32
D. Hipotesis Penelitian.....	40
BAB III METODELOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	41
B. Populasi dan Sampel.....	42
C. Instrumen Penelitian.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian.....	45
1. Penyebaran Kuesioner Penelitian.....	45
2. Studi dokumen/ Studi Literatur.....	46
E. Definisi Operasional.....	46
F. Uji Kualitas Data.....	53
1. Uji Validitas (<i>Validity</i>).....	53
2. Uji Reliabilitas (<i>Reliability</i>).....	54
G. Uji Asumsi Klasik.....	55

1. Uji Normalitas	55
2. Uji Heterokedastisitas	56
3. Uji Multikolinearitas.....	58
H. Metode Analisis.....	59
1. Analisis Kualitatif (Deskriptif).....	60
2. Analisis Jalur (Path Analisis)	62
a. Koefisien Determinasi (R^2)	66
b. Uji-t (Parsial).....	66
c. Uji F(Simultan).....	67
I. Rancangan Uji Hipotesis	68

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Sekolah Dasar Negeri Di Sibolga.....	71
B. Analisis Deskriptif Tanggapan Responden.....	72
1. Analisis Frekuensi Atas Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi	73
2. Analisis Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komunikasi	76
3. Analisis Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	80
4. Analisis Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Guru.....	83
C. Hasil Uji Kualitas Data.....	86
1. Uji Validitas.....	86
2. Uji Reliabilitas.....	89
D. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	90
1. Pengujian Struktural I.....	91
a. Uji Normalitas.....	91
b. Uji Heterokedastisitas	94
c. Uji Multikolinearitas	95
2. Pengujian Struktural II.....	96
a. Uji Normalitas.....	96
b. Uji Heterokedastisitas	98
c. Uji Multikolinearitas	99
E. Analisis Jalur (Path Analisis).....	100
1. Sub Struktur I.....	101
a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan	103
b. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan.....	104
c. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kepuasan.....	106
2. Sub Struktur II	107

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	109
b. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja	110
c. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap Kinerja	112
3. Sub Struktur III.....	113
a. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja	114
F. Hasil dan Pembahasan	115
1. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan.....	115
2. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan.....	118
3. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan.....	120
4. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru.....	121
5. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru.....	123
6. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.....	125
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.....	126
G. Ringkasan dan Pembahasan	127

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	129
B. Saran.....	130
1. Secara Praktis	130
2. Secara Akademis	131

DAFTAR PUSTAKA	132
-----------------------------	------------

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian	40
3.1. Model Diagram Jalur	63
3.2. Sub Struktur 1	64
3.3. Sub Struktur 2	65
3.4. Sub Struktur 3	65
4.1. Grafik Histogram Model Regresi Struktural 1	93
4.2. Grafik Normal <i>Probability Plot</i> Model Regresi Struktural 1	93
4.3. Grafik Scatter Plot Model Regresi Struktural 1	94
4.4. Grafik Histogram Model Regresi Struktural 2	97
4.5. Grafik Normal <i>Probability Plot</i> Model Regresi Struktural 2	98
4.6. Grafik Scatter Plot Model Regresi Struktural 2	99
4.7. Model Diagram Jalur	101
4.8. Sub-Struktur 1	101
4.9. Hasil Analisis Jalur Struktural I	103
4.10. Sub-Struktur 2	107
4.11. Hasil Analisis Jalur Struktural II	108
4.12. Sub-Struktur 3	113
4.13. Hasil Analisis Jalur Struktural II	113

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
1.1. Kinerja Guru SD Negeri di Kota Sibolga.....	5
1.2. Penilaian 10 Kepala SDN Kota Sibolga tentang Kebiasaan dan Komunikasi guru	10
3.1. Data Sampel.....	43
3.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian	50
3.3. Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal	62
4.1. Kriteria Tanggapan Responden	73
4.2. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	73
4.3. Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Komunikasi.....	77
4.4. Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	80
4.5. Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Guru	83
4.6. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X_1).....	86
4.7. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi (X_2).....	87
4.8. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan (Y).....	88
4.9. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Z)	89
4.10. Reliabilitas Variabel Penelitian	90
4.11. Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 1	92
4.12. Nilai <i>Tolerance</i> dan <i>Variance Inflation</i> Faktor (VIF)	95
4.13. Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 2	96
4.14. Nilai <i>Tolerance</i> dan <i>Variance Inflation</i> Faktor (VIF)	100
4.15. Matriks Korelasi Antar Variabel	102
4.16. Hasil Regresi Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan ...	102
4.17. Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kepuasan	105
4.18. Uji R dan R Square.....	105
4.19. Matriks Korelasi Antar Variabel	108
4.20. Hasil Regresi Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja.....	108
4.21. Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja	111
4.22. Uji R dan R Square.....	111
4.23. Hasil Kepuasan Terhadap Kinerja	113
4.24. Uji R dan R Square.....	114
4.25. Pengujian Hipotesis	127

DAFTAR LAMPIRAN**Halaman**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	
Lampiran 2 Data Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian	
Lampiran 3 Uji Asumsi Klasik, Sub Struktur I, Uji Normalitas	
Lampiran 4 Hasil Analisis Struktur I	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perhatian atas kondisi sumber daya manusia secara umum dilakukan oleh semua pemerintah di semua negara di dunia. Hal ini dikarenakan kualitas manusia yang baik diyakini akan bisa berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan manusia. Tidak hanya itu, kualitas sumber daya manusia yang baik juga merupakan indikasi bahwa kondisi kesejahteraan manusia di negara tersebut telah membaik. Secara faktual, kondisi kualitas sumber daya manusia akan sangat mempengaruhi cara pemanfaatan sumber daya alam yang dimiliki oleh suatu organisasi atau suatu negara. Oleh karena itu, semua negara di dunia termasuk Indonesia menempatkan pendidikan sebagai komponen terpenting dalam pembangunan nasionalnya. Melalui perbaikan kualitas pendidikan, maka penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi akan bisa terwujud. Ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan dua komponen penting yang sangat diperlukan di era globalisasi. Dengan semakin dikuasainya ilmu pengetahuan dan teknologi akan membantu efisiensi dan efektifitas pekerjaan manusia di semua bidang kehidupan.

Di era globalisasi seperti yang terjadi saat ini, upaya mengembangkan pendidikan sebagai bagian dari tindakan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi haruslah selalu disesuaikan dengan trend dunia yang terjadi. Atas dasar tuntutan untuk menyesuaikan perkembangan kondisi dunia, maka pemerintah Indonesia juga mengembangkan sistem pendidikan ke arah yang lebih dibutuhkan sebagai tindakan antisipatif dalam menyiapkan sumberdaya manusia di era persaingan. Tindakan

nyata pemerintah tersebut dapat dilihat dari upaya pembenahan kurikulum pendidikan termasuk di jenjang pendidikan dasar.

Beberapa argumentasi dapat dipaparkan mengapa kurikulum harus berubah/disesuaikan dengan perkembangan jaman antara lain: *Pertama*, tantangan masa depan diantaranya meliputi arus globalisasi, masalah lingkungan hidup, kemajuan teknologi informasi, konvergensi ilmu dan teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan. *Kedua*, kompetensi masa depan yang di antaranya meliputi kemampuan berkomunikasi, kemampuan berpikir jernih dan kritis, kemampuan mempertimbangkan segi moral suatu permasalahan, kemampuan menjadi warga negara yang efektif, dan kemampuan mencoba untuk mengerti dan toleran terhadap pandangan yang berbeda.

Pendidikan memegang peranan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga harus dilakukan secara profesional. Oleh sebab itu, guru sebagai salah satu pelaku pendidikan haruslah seorang yang memiliki kemampuan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dengan demikian keberadaan guru di dalam proses pendidikan dapat bermakna bagi masyarakat dan bangsa.

Tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa masa depan masyarakat, bangsa dan negara sebagian besar ditentukan oleh guru. Agar tugas dan fungsi yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka mutlak diperlukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas dan kewajiban guru dalam melaksanakan pembelajaran/pembimbingan, dan/atau tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Pendidikan adalah salah satu sarana yang dapat digunakan untuk menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan perkembangan informasi, globalisasi,

pasar bebas, bahkan masalah kerukunan berbangsa dan bernegara. Pendidikan merupakan sesuatu yang berlangsung secara berkelanjutan sejak seseorang masih berada dalam lingkungan keluarga hingga pada jenjang pendidikan formal maupun non formal yang lebih tinggi.

Para pengelola pendidikan berlomba-lomba untuk menampilkan hasil inovasinya guna menarik minat calon peserta didik, bahkan terjadi persaingan yang ketat di antara sekolah-sekolah untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Dengan adanya tuntutan di era globalisasi maka dunia pendidikan berusaha untuk mencapai suatu organisasi yang efektif dan efisien. Untuk menghadapi persaingan antar sekolah maka keefektifan dan keefesienan suatu organisasi sangat diperlukan. Oleh karena itu setiap sekolah harus menunjukkan kelebihanannya dibandingkan sekolah di sekitarnya.

Sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam organisasi karena peranannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional sekolah. Sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/perusahaan tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Mulai 1 Januari 2013 diberlakukan sistem penilaian kinerja guru sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Hendaknya pemberlakuan sistem penilaian kinerja yang baru bukan menjadi hal yang menakutkan bagi guru, karena penilaian tersebut sebenarnya tanpa disadari sudah rutin dilakukan dalam bentuk supervisi di kelas oleh kepala sekolah dan pengawas. Bagi guru yang mendapat hasil penilaian kinerja yang nilainya tidak memenuhi syarat, diberi kesempatan untuk

mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai pembinaan pengembangan keprofesian.

Hal ini seharusnya menjadi motivasi guru untuk meningkatkan keprofesionalannya. Tolak ukur profesional suatu profesi dilihat dari tanggung jawab dan kualitas pekerjaannya. Kualitas profesi guru dilihat dan diukur dari kualitas pembelajaran sehingga peserta didik bukan saja menjadi insan yang cerdas tetapi juga berdaya saing, mandiri dan berkarakter bangsa. Penilaian kinerja guru ini dilakukan untuk menjamin terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas di semua jenjang pendidikan sekaligus menjaga profesionalitas seorang guru. Bersama-sama dengan hasil pelaksanaan kegiatan pengembangan diri, pengembangan puhlikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif, hasil penilaian kinerja guru dikonversikan menjadi angka kredit yang diperlukan untuk kenaikan jabatan fungsional guru sebagaimana ditetapkan dalam Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009. Melalui penetapan angka kredit yang obyektif, transparan, dan akuntabel terhadap unsur-unsur tersebut akan dapat mencerminkan kinerja guru.

Penilaian kinerja guru dilakukan bukan untuk menyangsikan kompetensi guru yang sudah bersertifikasi. Penilaian kinerja guru selain untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan kompetensi yang disyaratkan dalam Permendiknas No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, bahwa ada 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional, hasil penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan guru sehingga dapat digunakan sebagai dasar perencananaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Penilaian Kinerja Guru (PKG) juga diperlukan untuk kenaikan pangkat dan golongan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

No. 16 tahun 2009. Hal ini diperkuat oleh Handoko T. Hani (2003) yang menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut (1) perbaikan kinerja, (2) penyesuaian-penyesuaian kompensasi, (3) keputusan-keputusan penempatan, (4) kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, (5) perencanaan dan pengembangan karier, (6) penyimpangan proses staffing, (7) ketidakakuratan informasional, (8) kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, (9) kesempatan kerja yang adil dan (10) tantangan eksternal.

Fenomena dimana peningkatan kinerja tenaga pendidik dalam hal ini adalah kinerja guru harus ditingkatkan, juga ditemukan di Kota Sibolga. Berdasarkan data yang ada tentang kondisi kinerja guru sekolah dasar di Kota Sibolga dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Kinerja Guru SD Negeri di Kota Sibolga

NO	KINERJA GURU	PROSENTASE
1	Tesedianya perencanaan kegiatan pembelajaran guru	85 %
2	Adanya perbaikan Perencanaan pembelajaran guru	70 %
3	Guru membawa dokumen perencanaan dalam KBM	65 %
4	Evaluasi siswa dilakukan guru sesuai rencana	60 %
5	Supervisi terhadap KBM guru	90 %
6	Guru menganalisis hasil evaluasi siswa	45 %
7	Guru melakukan pembimbingan terhadap siswa	55 %

Sumber: Pra Penelitian tentang SD Negeri Kota Sibolga tahun 2013 (diolah)

Data pada Tabel 1.1 di atas jelas terlihat bahwa kondisi kinerja guru menurut beberapa kepala sekolah SD di Sibolga masih belum memuaskan sehingga masih banyak elemen dari variabel kinerja guru yang harus ditingkatkan. Peningkatan kinerja guru tersebut juga seharusnya menggunakan standar penilaian sesuai dengan

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 tahun 2009. Peningkatan kinerja guru sekolah dasar tersebut semakin dibutuhkan seiring dengan adanya implementasi kurikulum 2013.

Menurut Robbins (2008: 248) bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Pandangan Robbins ini mengandung makna kurang lebih adanya kesepakatan baik tertulis maupun tidak tertulis tentang nilai-nilai yang dijadikan acuan dalam menjalankan organisasi. Nilai-nilai ini dalam konteks era globalisasi dapat berupa kemampuan seseorang untuk berinovasi guna mencari cara-cara terbaru dalam melaksanakan pekerjaannya, kolaborasi lebih berdayaguna dibanding bekerja secara individual, mengkomunikasikan gagasan secara santun demi kepentingan organisasi, menghargai hasil pekerjaan yang detail dan teliti, menghargai capaian kerja yang searah dengan tujuan organisasi, lebih mengutamakan isi/substansi persoalandibanding cara/prosedur, dll.

Konsep kinerja guru pada dasarnya menjalankan tugas pokok dan fungsi guru yakni: Membuat perencanaan pembelajaran sesuai agenda sekolah sebelum tahun pelajaran dimulai, melaksanakan pembelajaran sesuai rencana yang telah dibuat, melaksanakan penilaian terhadap siswa sesuai rencana yang telah dibuat, melakukan pembimbingan terhadap siswa dan melakukan refleksi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan guna memperbaiki pembelajaran pada tahun /semester berikutnya. Bila kita cermati konsep kinerja guru tersebut, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya seorang guru selalu dituntut untuk menyesuaikan dengan perkembangan jaman yakni perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sosial dengan kata lain seorang guru harus mengikuti perkembangan global. Kemampuan guru untuk menselaraskan

diri terhadap perkembangan global tentu menuntut kebiasaan-kebiasaan yang mendukung untuk mampu bertahan dan bersaing di era global.

Seorang guru yang memiliki kebiasaan-kebiasaan seperti memperbaharui perencanaan pembelajaran di awal tahun pelajaran, lebih senang bekerjasama, cermat dan detail terhadap pekerjaan, mengevaluasi diri di akhir waktu pekerjaan guna perbaikan pekerjaan selanjutnya, maka guru seperti ini dapat dikatakan memiliki budaya yang selaras dengan tuntutan pekerjaannya. Bila jumlah guru yang memiliki kebiasaan/budaya yang selaras dengan tuntutan pekerjaannya semakin banyak sangat dimungkinkan sekolah/organisasi di mana guru tersebut bekerja akan memiliki guru-guru dengan kinerja baik.

Menurut Miner (dalam Sutrisno, 2010) menyebutkan ada beberapa aspek yang mempengaruhi kinerja. Pertama adalah kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas. Kedua, kuantitas yang dihasilkan yang berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan. Ketiga, waktu kerja yang menerangkan mengenai berapa jumlah absen, keterlambatan serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut. Dan yang keempat adalah kerja sama, yang menjelaskan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya. Dengan keempat aspek tersebut dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik apabila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target dan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Komunikasi itu pada dasarnya adalah *transfer* makna ataupun pemahaman makna (Robbins, 2008: 5). Suatu organisasi formal tentu memiliki tujuan yang jelas, perencanaan serta beberapa agenda kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kegagalan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dapat disebabkan

— Guru/guru organisasi yang tidak memahami agenda organisasi tersebut.

— Terhadap agenda organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, bisa karena faktor sumber daya manusia yang kurang mendukung/rendah atau faktor komunikasi yang kurang efektif. Komunikasi dikatakan efektif apabila makna dari komunikasi yang disampaikan dapat dipahami kemudian ditindaklanjuti oleh penerima pesan. Hal ini sejalan dengan kesepahaman antara pemberi dan penerima pesan (Muhammad, 2006:27). Komunikasi memegang peranan penting dalam suatu interaksi.

— Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, oleh karena itu komunikasi sangat berpengaruh dalam dunia kerja. Semakin efektif komunikasi maka semakin produktif juga karyawan dalam menjalankan tugasnya.

— Komunikasi berlangsung, kita memerlukan tujuan, yang dinyatakan sebagai pesan yang disampaikan dari sumber (pengirim) ke penerima.

— Sayangnya komunikasi sering tidak berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini dikarenakan pesan yang dikirim tidak dapat tersampaikan dengan baik. Tidak tersampainya pesan dengan baik juga bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti ketersediaan alat atau fasilitas komunikasi, serta perbedaan penafsiran dan ketidakjelasan dalam penyampaian atau penerimaan pesan, sehingga muncul masalah yang miskomunikasi dan tidak jarang pula menimbulkan konflik.

— Perbedaan atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dan interpretasi si penerima dinamakan distorsi (Muhammad, 2009). Beberapa guru/guru yang tidak dapat melakukan pekerjaannya sesuai agenda yang telah ditetapkan sekolah/organisasi dengan alasan kurang memahami penjelasan pimpinan yang bersangkutan, hal ini jelas akan mengganggu kinerja beberapa guru tersebut dan tujuan yang telah ditetapkan juga akan terganggu, hal ini dapat ditafsirkan sebagai distorsi komunikasi akan dapat mempengaruhi kualitas kinerja.

Anggota organisasi adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan organisasi begitu juga guru terhadap sekolah. Mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Guru menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan sekolah. Guru memiliki pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerjanya, dedikasinya, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap karyawan yang dikenal antara lain; kepuasan kerja, stres dan frustrasi yang dapat ditimbulkan oleh pekerjaan, lingkungan kerja, kebutuhan dan dapat mempengaruhi dedikasi dan kinerjanya (Fathoni, 2006: 128). Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap-sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Jadi kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Hal ini dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat berkontribusi terhadap kinerjanya.

Menurut Robbins kepuasan kerja merupakan sikap secara umum yang lebih diwarnai oleh perasaan terhadap situasi dan lingkungan kerja serta merupakan pencerminan dari kepuasan seorang karyawan terhadap kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Setiap hari karyawan selalu menjalin hubungan dengan pelanggan, organisasi dan rekan sekerja, hubungan ini menciptakan keterlibatan karyawan di dalam perusahaan baik terhadap pelanggan, lingkungan kerja dan rekan sekerja. Lingkungan kerja dan rekan kerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan menggunakan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Disamping itu, perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam rangka memperkuat rumusan masalah, pada kegiatan pra penelitian, peneliti berusaha menggali tanggapan dari sepuluh kepala sekolah terkait dengan budaya kerja, kondisi komunikasi serta kinerja guru di masing-masing lembaga yang mereka pimpin. Data yang diperoleh dari kegiatan pra penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa secara umum masih banyak hal yang harus dikembangkan guna mendorong peningkatan kualitas sumberdaya manusia di Kota Sibolga pada sektor pendidikan terutama di jenjang pendidikan sekolah dasar. Secara sederhana gambaran umum kepala sekolah yang ditemukan peneliti sebelum proses penelitian berlangsung mengungkapkan penilaian yang beragam tentang kondisi elemen yang dipaparkan di atas. Gambaran tentang temuan dari kegiatan pra penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Penilaian 10 Kepala SDN Kota Sibolga tentang Kebiasaan dan Komunikasi guru

Pernyataan	Jawaban terbanyak
Guru berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya	7 kepala sekolah mengatakan tidak pernah
Guru bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaannya	8 kepala sekolah mengatakan kadang-kadang
Guru selalu cermat dan teliti dalam pekerjaannya	6 kepala sekolah mengatakan kurang
Pesan yang disampaikan kepala sekolah dapat dipahami dan ditindaklanjuti guru	60 kepala sekolah mengatakan selalu
Guru mengikuti setiap agenda yang dilaksanakan sekolah	8 kepala sekolah mengatakan selalu

Sumber: Data pra penelitian, 2013

Sekalipun data yang diperoleh peneliti dan telah diungkapkan di atas masih dapat diperdebatkan, namun sebagai temuan hasil pra penelitian hal ini menjadi salah satu faktor yang mendorong peneliti untuk memberikan perhatian pada masalah

kepuasan organisasi, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja. sesuai tingkat keparitas yang baik dari sisi waktu, tenaga dan biaya untuk mengumpulkan fakta.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian yang berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Kota Sibolga*".

1.1.1 Masalah

Pada bagian sebelumnya telah disampaikan terdapat beberapa hal yang mempengaruhi kesuksesan penyelenggaraan pendidikan di jenjang pendidikan dasar yang menjadi permasalahan umum yang kemudian dirumuskan dalam pertanyaan pokok pada penelitian ini adalah:

- 1) Apakah pengaruh Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga?
- 2) Apakah pengaruh Komunikasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga?
- 3) Apakah pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga?
- 4) Apakah pengaruh Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga?
- 5) Apakah pengaruh Komunikasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga?

6. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga?
7. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga
2. Untuk mengetahui Komunikasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
5. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi secara langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
6. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

7. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya akan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. Bagi Organisasi/Dinas Pendidikan

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan perencanaan strategi dalam memperbaiki budaya organisasi, meningkatkan komunikasi yang efektif dan efisien dan meningkatkan kepuasan kerja Guru SDN dalam rangka meningkatkan kinerja Guru SDN Di Kota Sibolga.

2. Bagi Karyawan/Guru

Memberikan informasi bagi tenaga pengajar dan memberikan masukan pada sekolah dalam meningkatkan kinerja guru didalam pengembangan dan kemajuan proses pembelajaran dalam rangka menghadapi persaingan dan serta bagi guru dalam mempersiapkan diri untuk proses kenaikan pangkat akan mendapatkan nilai PKG sesuai yang diharapkan.

3. Bagi Akademisi

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja guru.

- b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Karyawan/ Guru

Membicarakan kinerja akan berhubungan dengan kerja. Ini dikarenakan kinerja terkait dengan hasil yang dicapai setelah seseorang melakukan sebuah pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2001: 67) kinerja karyawan adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Ukuran hasil kerja karyawan dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (2001:423) dikemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas.

Sedangkan menurut Hasibuan (1999:126) menjelaskan kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).

Handoko (1992:785) mendefinisikan penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Guru merupakan profesi profesional di mana seorang guru dituntut untuk berusaha semaksimal mungkin menjalankan profesinya. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbang kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Guru sebagai tenaga profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam mencapai visi pendidikan yaitu menciptakan insan Indonesia cerdas dan kompetitif. Oleh karena itu, profesi guru harus dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Konsekuensi dari jabatan guru sebagai profesi, diperlukan suatu sistem pembinaan dan pengembangan terhadap profesi guru secara terprogram dan berkelanjutan. Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) merupakan salah satu kegiatan yang dirancang untuk mewujudkan terbentuknya guru yang profesional. Dalam buku 5 merupakan Pedoman Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan yang disajikan untuk digunakan sebagai acuan dalam menilai kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Mudah-mudahan buku ini dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan dan penilaian Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi evaluasi atau penilaian atas hasil kerja karyawan. Demikian

Penilaian kinerja Guru (PKG) telah dituangkan dalam peraturan menteri yang mengatur bahwa nilai PKG yang didapatkan oleh seorang guru akan dapat menunjang penilaian angka kredit guru yang juga diperhitungkan dalam kenaikan pangkat. Indikator-indikator yang dinilai juga sudah dijelaskan dalam peraturan menteri, sehingga baik yang dinilai maupun penilai mengetahui indikator-indikator penilaian. Merujuk pendapat Mangkunegara (2001 : 75) yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, maka indikator atau alat ukur yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja adalah:

➤ **Kualitas**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

➤ **Kuantitas**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama/ banyak seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

➤ **Kehandalan**

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

➤ **Sikap**

Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :

- **Sistematika kerja**, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.

- Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
- Ketelitian kerja, adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
- Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.
- Keajegan kerja, adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.

2. Budaya Organisasi

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

Sedangkan menurut Robbins (2007:62) menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar.

Menurut Robbins (2007:516), budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi

seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi.

Menurut Robbins (2007:525-526) ada empat cara bagi anggota organisasi mempelajari budaya organisasi, yaitu:

- a. Melalui cerita mengenai kegigihan pendiri organisasi atau orang-orang yang dianggap sukses di organisasi tersebut.
- b. Melalui ritual deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan.
- c. Melalui lambang dan kebendaan.
- d. Melalui bahasa.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010: 2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian terwujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas/ciri khas dari organisasi tertentu.

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

- a. Budaya menciptakan pembedaan 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

Guna memudahkan proses penilaian apakah sebuah budaya organisasi telah terbangun atau tidak, maka diperlukan indikator. Menurut Robbins (2007) ada 10 indikator budaya organisasi yaitu: (1) Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko, (3) arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi, (4) integrasi, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, (5) dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka, (6) kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai, (7) identitas, tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional, (8) sistem imbalan, tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, (9) toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka, dan (10) pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

3. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing* dan *evaluative*. Lawrence D. Brennan berpendapat “manajemen adalah komunikasi”. Komunikasi adalah alat pengoperan informasi dari komunikator ke komunikan agar terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi itu efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem - problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan, kesehatan loyal yang baik dari para karyawan.

Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Di sinilah peranan pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan di dalam perusahaan. Adapun proses komunikasi menurut Siagian (1998: 309) adalah menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- 1) Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi. Subyek merupakan sumber dan obyek sebagai sasaran komunikasi.
- 2) Adanya pesan yang hendak disampaikan oleh subyek kepada obyek.
- 3) Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh obyek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis dengan alat penyampaian.
- 4) Pemahaman metode penyampaian pesan oleh obyek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subyek.
- 5) Penerimaan oleh obyek.
- 6) Umpan balik dari obyek ke subyek.

b. Prinsip Komunikasi

Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi, perlu diketahui prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler (dalam Muhammad, 2009), terdapat empat prinsip dasar dari komunikasi, yaitu:

1) Komunikasi adalah suatu proses

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu: saling hubungan di antara orang, lingkungan, ketrampilan, sikap, status, pengalaman dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi dalam suatu waktu tertentu. Sehingga di samping berubah-ubah, komunikasi juga dapat menimbulkan perubahan.

2) Komunikasi adalah sistem

Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen tersebut saling berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi, dan apabila terdapat gangguan pada satu komponen akan berpengaruh pada proses komunikasi secara keseluruhan.

3) Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi

Yang dimaksud dengan istilah interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Dalam kehidupan sehari-hari komunikasi yang dilakukan tidak seteratur prosesnya. Banyak dalam percakapan tatap muka seseorang terlibat dalam proses pengiriman

pesan secara simultan. Dalam keadaan demikian komunikasi tersebut bersifat transaksi.

4) Komunikasi bisa disengaja dan tidak disengaja.

c. Arah komunikasi

1) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharannya. Menurut Robbin (2006) pola ini digunakan oleh pemimpin untuk menetapkan sasaran, member instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

2) Ke atas

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Menurut Smith (dalam Muhammad, 2009), komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya.

3) Horizontal

Bentuk yang paling umum dari komunikasi horizontal adalah kontak interpersonal yang mungkin terjadi dalam berbagai tipe, seperti rapat komite, interaksi informal pada waktu jam istirahat, percakapan telepon, memo dan nota, aktivitas sosial dan kelompok mutu. Menurut Robins (2006), komunikasi horizontal

sering diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi. Tetapi komunikasi horizontal dapat menciptakan konflik yang disfungsional bila saluran vertikal yang formal diterobos, bila anggota mengabaikan atasan mereka untuk menyelesaikan urusan, atau bila para atasan mendapati bahwa sejumlah tindakan atau keputusan telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seseorang dalam bekerja. Kepuasan kerja memiliki sifat yang dinamis, dalam arti bahwa rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat menurun secepat kepuasan kerja itu timbul, sehingga hal ini mengharuskan para pemimpin perusahaan untuk lebih memperhatikannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) kepuasan kerja adalah "Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan". Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai dan secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

Sedangkan menurut Robbins (2001) kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Menurut Locke dalam Luthans (2006) bahwa definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif,

afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka kepuasan kerja dapat diberi batasan yakni perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu.

- a. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja.
- b. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan.
- c. Kepuasan kerja menggambarkan perilaku.

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

- a. Maintenance factors

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor : 1). Gaji atau upah (*Wages or Salaries*) 2). Kondisi kerja (*Working Condition*) 3).Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*) 4).Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*) 5). Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*).

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

b. Motivation factors

Motivation factors Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

- 1) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat semu / pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lainnya.
- 3) Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kepuasan kerja di atas, maka dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. jika karyawan

puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index* (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu :

1) Pekerjaan itu sendiri

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

2) Gaji

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

3) Kesempatan atau promosi

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

4) Supervisi

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

5) Rekan kerja

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

Sementara itu, banyak sudah ahli yang mengeluarkan pendapat tentang bagaimana kepuasan kerja itu diukur melalui berbagai indikator. Salah satunya

adalah indikator kepuasan kerja menurut Spector (dalam Yuwono, 2005; 69) yang mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan, adalah sebagai berikut:

1. Upah : jumlah dan rasa keadilannya
2. Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan menajerial oleh penyelia
4. Benefit : asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. Contingent rewards : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. Operating procedures: kebijakan, prosedur dan aturan
7. Coworkers: rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. Nature of work : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. Communication: berbagai informasi didalam organisasi (vebal maupun nonverbal)

Adapun faktor-faktor kepuasan kerja Menurut Marihot T. E. Hariandja (2005:291), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Gaji. Yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri. Yaitu Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
3. Rekan sekerja. Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan/tidak menyenangkan.
4. Atasan. Yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah/petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Promosi. Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan/tidak. Proses kenaikan jabatan kurang terbuka, ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.
6. Lingkungan Kerja. Yaitu Lingkungan Fisik & Psikologis. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan pada berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal, seperti emosi & kecenderungan perilaku seseorang.

Menurut Veithzal Rivai (2004:480) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu/keberhasilan suatu pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor kepuasan kerja ini ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja antara lain:

1. Manusia berhak diperlakukan adil & hormat pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional/kesehatan psikologis pegawai.
2. Perspektif kemanusiaan bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kerja antara unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja & pengaruh ekonomi terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya

terhadap pegawai dapat dengan mudah diganti & tidak berinvestasi maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat turnover diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, memunculkan perilaku yang sama dikalangan pegawai, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan & dengan demikian kurang loyal.

Selain itu, ada beberapa alasan yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja antara lain :

1. Pekerjaan sesuai dengan bakat & keahlian.
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup.
3. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap.
4. Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil tidak terlalu banyak/ketat melakukan pengawasan.
5. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang cukup memadai.
6. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang lebih mengembangkan diri.
7. Pekerjaan yang memberikan rasa aman & ketenangan.
8. Pekerjaan harapan yang dikandung pegawai itu sendiri.

B. Penelitian Terdahulu

Banyak sudah peneliti yang mencoba melihat berbagai fenomena terkait dengan pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Beberapa diantara peneliti itu adalah sebagai berikut :

1. Sudarmadi (2007), "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan", penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif

terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Sri Elviani (2010), Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Universitas Islam Sumatera Utara) Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan motivasi (prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan dan afiliasi), gaya kepemimpinan (gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokrasi, gaya berorientasi pada tugas), komunikasi (komunikasi administrasi ke bawah dan komunikasi administrasi ke atas) serta budaya organisasi (profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan secara parsial motivasi (prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan dan afiliasi), gaya kepemimpinan (gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokrasi, gaya berorientasi pada tugas), komunikasi (komunikasi administrasi ke bawah dan komunikasi administrasi ke atas) serta budaya organisasi (profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, tetapi komunikasi administrasi ke atas dan jarak dari manajemen yang memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Rani Mariam (2009), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening" penelitian ini menunjukkan bahwa Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif;

pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

4. Dyah Ayu Skarningtyas (2011) dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kab. Pematang Jaya)” dimana variabel komunikasi (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kecerdasan emosional (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Parwanto dan Wahyudin, dalam “Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka Surakarta”, penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
6. Widodo (2011) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru”, penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas maka dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang mengarah kepada perumusan hipotesis.

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.

Menurut Robbins (2007) bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Sedangkan budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga membentuk dan mengendalikan perilaku dalam keorganisasian. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mencerminkan budaya kerja. Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Hal ini akan menyebabkan kepuasan kerja pegawai. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan karir dalam jangka panjang. (Kotter dan Heskett, 1992; Wallach, 1983; O'Reilley III, 1991).

Kepuasan Kerja Menurut Sutrisno (2012), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase demikian juga sebaliknya. Robbins (2007) mengemukakan bahwa terdapat sebuah model keterkaitan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, yaitu budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi sedangkan budaya organisasi yang lemah akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang rendah pula. Johns (2001) mengemukakan bahwa apabila staf merasa tidak puas maka konsekuensinya staf berpikir untuk berhenti bekerja dan berusaha mencari pekerjaan yang baru. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Robbins (2007) bahwa staf yang tidak puas besar kemungkinannya untuk tidak masuk kerja. Perilaku terlambat datang ketempat kerja dan tidak masuk kerja merupakan perilaku yang tidak efisien yang pada akhirnya akan menimbulkan kerugian bagi organisasi.

Wallach (1983) menyatakan pula bahwa kinerja seseorang dan hasil kerja yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Berdasarkan beberapa kerangka teoritis diatas jelas bahwa terdapat kaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja yang dimaksud menurut Wexley dan Yukl (1992: 129) adalah cara pandang seorang karyawan terhadap apa yang dirasakannya dalam pekerjaannya. Hoppeck (dalam Hellen, 2004: 54) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari para pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara

keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dalam pelaksanaannya kepuasan kerja dipengaruhi beberapa aspek, salah satunya adalah efektifitas komunikasi. Oleh karena itu dibutuhkan komunikasi efektif yang terjalin dengan baik antara pihak perusahaan yang diwakili oleh supervisor, manajer, pengurus perusahaan, atau pemilik perusahaan dengan bawahan, sehingga tidak mengganggu perkembangan dan kemajuan perusahaan itu sendiri (Anoraga, 1992: 134). Kepuasan kerja dapat tercapai melalui interaksi antara bawahan dan atasan, atasan yang mengembangkan hubungan atau relasi yang memadai dan mendukung karyawan akan membuat karyawan puas.

Oleh karena itu berdasarkan hal tersebut, nampak peran dari komunikasi bawahan-atasan. Karyawan mengaplikasikan komunikasi ke atas misalnya dengan memberikan laporan kemajuan, saran, penjelasan, permintaan bantuan atau keputusan, memberi pendapat, menyampaikan keluhan dan meminta koordinasi (Wexley dan Yukl, 1992: 79). Kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila terjalin komunikasi efektif yang baik dengan atasannya (Davis dan Newstrom, 1993: 180). Melalui komunikasi efektif karyawan akan mampu secara terbuka menerima dan menyampaikan informasi yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dengan adanya komunikasi yang efektif antara atasan dengan bawahan, maka bawahan akan semakin terbuka dan mudah dalam menyampaikan ide, pesan lebih baik kepada atasan, begitu pula atasan akan lebih memahami pendapat dan pikiran bawahan sehingga antara atasan dengan bawahan terjalin komunikasi yang baik dan efektif. Jika kondisi ini telah terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas karena atasan memahaminya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan

kerja pada karyawan. Semakin tinggi efektivitas komunikasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah efektivitas komunikasi akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.

Menurut Robbins (2007: 525-526) ada empat cara bagi anggota organisasi mempelajari budaya organisasi, yaitu: Pertama, melalui cerita mengenai kegigihan pendiri organisasi atau orang-orang yang dianggap sukses di organisasi tersebut. Kedua, melalui ritual deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, misalnya apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Ketiga, melalui lambang dan benda. Keempat, melalui bahasa.

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

4. Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja.

Menurut Anoraga (1992: 144) komunikasi dalam manajemen meliputi dua jenis, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Komunikasi ini meliputi tiga jalur, pertama, komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi dari bawah ke atas. Kedua, komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar antar karyawan dengan karyawan. Ketiga, komunikasi diagonal adalah komunikasi dalam suatu organisasi antara

seseorang dengan orang lain dalam kedudukan dan dari bagian yang berbeda. Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara manajer atau pejabat lain yang mewakili organisasi dengan publik atau khalayak di luar organisasi. Komunikasi disini berarti komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Komunikasi ke bawah dalam suatu perusahaan mudah dilakukan, namun komunikasi ke atas cenderung sedikit kecuali pimpinan mendorongnya secara positif.

Pimpinan perlu mendengarkan karyawan dan pada saat komunikasi ke atas diterima, pimpinan perlu menanggapi untuk mendorong adanya pesan ke atas lebih lanjut, kurangnya tanggapan akan menahan komunikasi ke atas (Davis dan Newstrom, 1993: 181). Komunikasi ke atas itu sendiri adalah menurut Gibson, dkk (1997: 242) adalah pesan yang terbuka dan wajar dari karyawan kepada manajemen.

Menurut Arni (2004: 116), komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Karyawan mengaplikasikan komunikasi ke atas misalnya dengan memberikan laporan kemajuan, saran, penjelasan, permintaan bantuan atau keputusan, memberi pendapat, menyampaikan keluhan dan meminta koordinasi. Komunikasi ke atas dipercaya juga berpengaruh terhadap produktivitas karena tanpa adanya komunikasi ke atas, pimpinan tidak hanya kurang memahami kebutuhan anggota organisasi tetapi juga kurang memiliki informasi untuk mengambil keputusan yang baik (Davis dan Newstrom, 1993: 180).

Komunikasi ke atas dapat dilakukan melalui beberapa media yang tersedia di perusahaan. Hal ini berguna untuk mempermudah jalannya komunikasi. Beberapa alat komunikasi ke atas paling umum yang biasa digunakan dalam perusahaan menurut Gibson, dkk (1997: 242) adalah kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur penyampaian keluhan atau pertimbangan. Dalam ketidakhadiran mereka,

orang bagaimanapun juga memperoleh cara untuk beradaptasi dalam ketidakberadaan saluran komunikasi ke atas yang tidak mencukupi.

Ketidaklancaran komunikasi sangat tidak menguntungkan bagi efisiensi kerja (Anoraga, 2001: 60). Hal itu akan menurunkan kemampuan berkomunikasi secara efektif yang merupakan bagian terpenting dari pemeliharaan hubungan organisasi dengan para anggotanya. Menurut Anoraga (dalam Suryandari, 2005: 9) yang perlu diketahui bahwa setiap komunikasi yang efektif merupakan usaha untuk menciptakan suasana saling pengertian, melancarkan usaha, membangkitkan kesadaran dan idealisme serta memotivasi untuk bekerja lebih keras lagi.

Lawrence D. Brennan berpendapat "manajemen adalah komunikasi". Komunikasi adalah alat pengoperan informasi dari komunikator ke komunikan agar terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi itu efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem - problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan, kesehatan loyal yang baik dari para karyawan. Apabila komunikasi efektif dan efisien maka dimungkinkan akan tercapai kinerja yang baik.

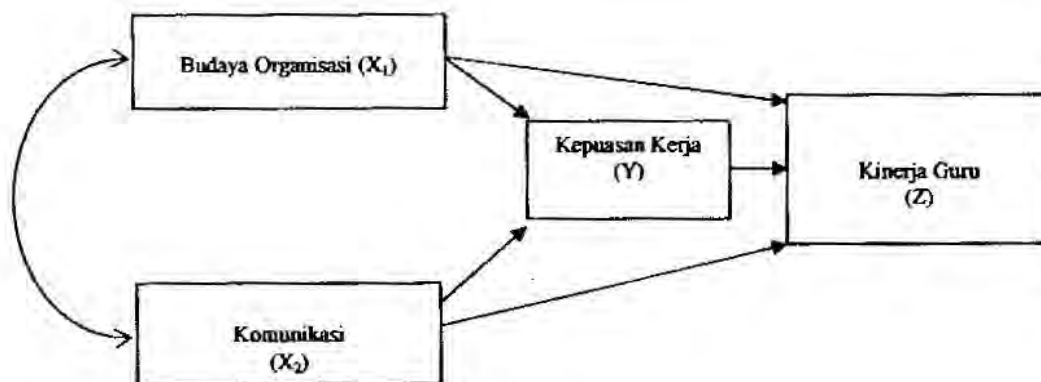
5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja dapat diberi batasan yakni perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 271) kepuasan kerja adalah "Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan". Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik

masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai ada secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas tampak bahwa Budaya Organisasi dan komunikasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan dan kinerja guru, seta kepuasan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Artinya apabila sekolah dapat menciptakan budaya organisasi yang baik serta dapat menjalin komunikasi yang baik antara sesama guru atau terhadap atasan maka akan dapat menimbulkan kepuasan bagi guru dalam bekerja, sehingga tentu saja akan berdampak terhadap baiknya kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

Kerangka pemikiran ini dikaitkan dengan budaya organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja guru. Penelitian ini ingin menguji pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga yang terlihat belum menunjukkan kondisi yang belum memuaskan. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dituangkanlah dalam bentuk kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa asumsi yang telah dikemukakan terdahulu dapat dirumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara. Penulis merumuskan hipotesis berkenaan dengan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan.
2. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan.
3. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan.
4. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru.
5. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru.
6. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga Propinsi Sumatera Utara. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kuantitatif yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga Propinsi Sumatera Utara. Menurut Sugiyono (2006;52), penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel independen. Adapun sifat penelitian adalah *explanatory research* yaitu menguraikan dan menjelaskan pengujian mengenai konsep baru atau pencarian sebab akibat antar variabel.

Penelitian bersifat kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause-effect*) antar beberapa variabel yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006). Hipotesis yang disajikan adalah hipotesis kausalitas. Analisis data akan menghasilkan kesimpulan umum.

Analisis data dilakukan dengan analisis jalur. Analisis ini digunakan karena terdapat kemungkinan hubungan antarvariabel dalam model yang bersifat linier. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja guru. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis uji statistik.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2007:57). "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Sedangkan dalam Arikuntoro (2006:21) dikatakan bahwa populasi adalah keseluruhan objek penelitian.

Sampel adalah bagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 2007:57). Sedangkan menurut Arikuntoro (2006:21) sampel adalah bagian populasi yang diselidiki sebagai sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian.

Populasi pada penelitian ini adalah guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Penentuan sampel digunakan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Karakteristik Guru SD Negeri di Kota Sibolga relatif homogen, karena gurunya minimal berpendidikan strata 1 dan sistem pembinaan kariernya sama serta sistem penggajiannya juga sama. Namun demikian di masing-masing SD Negeri tetap memiliki perbedaan dilihat dari sisi kultur organisasinya dan model kepemimpinan kepala sekolahnya. Oleh karena itu teknik pengambilan sampelnya dilakukan dengan *random sampling* untuk menentukan sekolah-sekolah yang menjadi anggota sampel, dan menggunakan teknik *proportionate random sampling* untuk menentukan ukuran sampel pada masing-masing sekolah. Sedangkan untuk menentukan anggota sampel pada masing-masing sekolah menggunakan cara acak murni/random. Ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan

berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Slovin, Umar Husain (2003:141) dengan rumus:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = % toleransi kesalahan sampling

Peneliti mendapatkan informasi tentang jumlah populasi dari 60 sekolah dasar negeri di kota Sibolga sebanyak 1252 guru yang telah berpendidikan S-1. Sekolah dasar sebanyak 60 tersebut terdiri atas tiga kategori yakni kategori A (maju) sebanyak 10 sekolah, kategori B (sedang) sebanyak 38 sekolah dan kategori C (kurang) sebanyak 12 sekolah. Berdasarkan rumus penentuan jumlah sampel dari Slovin di atas didapat jumlah sampelnya (n) sebanyak 93 guru dengan nilai $e = 10\%$. Selanjutnya informasi/data tentang populasi dan sampel disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1. Data Sampel

Kategori Sekolah	Total Guru (orang)	Jumlah Sampel	Pembulatan
A	300	$(300/1252) \times 93 = 22,28$	22 Orang
B	520	$(520/1252) \times 93 = 38,62$	39 Orang
C	432	$(432/1252) \times 93 = 32,01$	32 Orang
Total	1252		93 Orang

Sumber: data sekolah 2013 diolah

C. Instrumen Penelitian

Sebagaimana disebutkan bahwa metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner dapat langsung dikumpulkan, setelah selesai diisi oleh responden. Hasil dari kuesioner inilah merupakan data primer atau informasi-informasi yang didapat langsung dari

obyek penelitian. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data kontinu yang dalam kategori data interval.

Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan pada dimensi masing-masing variabel penelitian dan indikator-indikator seperti dijelaskan pada operasionalisasi variabel. Selanjutnya kuesioner yang telah tersusun dilakukan uji coba terlebih dahulu. Setelah hasil uji coba penyebaran kuesioner dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji kehandalan instrument (kuesioner) dengan melakukan Uji validitas dan reliabilitas.

Kuesioner sebagai alat ukur harus dipersiapkan dengan baik artinya alat ukur ini sedapat mungkin mengukur terhadap apa yang akan diukur. Validitas dan reliabilitas merupakan criteria instrument yang baik (Umar: 2003, 101). Uji coba dilakukan di dua SDN di Kota Sibolga yakni SDN 084083 dan SDN 084080 yang masing-masing diambil 15 guru untuk uji coba, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner. Yang memenuhi syarat dipakai dan yang tidak dibuang. Instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Adapun cara menguji validitas dengan menggunakan teknik korelasi product moment adalah sebagai berikut :

Langkah-1 : Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur.

Langkah-2 : Melakukan ujicoba skala pengukur pada sejumlah responden

Langkah-3 : mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.

Langkah-4 : Menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product moment. (baca Lufti, Muslich dan Syafrizal, 2011: 79)

D. Teknik Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang diperlukan dalam menjawab rumusan masalah, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Penyebaran Kuesioner Penelitian

Metode pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner. Untuk memudahkan proses ini, maka instrumen yang dipakai adalah lembaran kuesioner. Kuesioner langsung dikumpulkan, setelah selesai diisi oleh responden. Hasil dari kuesioner inilah merupakan data primer atau informasi-informasi yang didapat langsung dari obyek penelitian. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data kontinu yang dalam kategori data interval.

Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari 1 sampai dengan 5. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai paling besar (5) dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai paling kecil (1).

Kuesioner dalam penelitian disusun berdasarkan pada dimensi masing-masing variabel penelitian dan indicator-indikator seperti dijelaskan pada operasionalisasi variabel. Selanjutnya kuesioner yang telah tersusun dilakukan uji coba terlebih dahulu. (Dokumen kuesioner terlampir).

2. Studi dokumen/ Studi Literatur

Pengumpulan data dengan studi dokumen adalah sebuah teknik untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian dengan cara mempelajari, menelaah berbagai buku-buku, penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh orang lain, serta dokumen yang ada relevansinya dengan masalah yang diteliti. Pada penelitian ini, teknik ini bertujuan untuk menyempurnakan temuan dengan data-data skunder.

E. Definisi Operasional

Pentingnya dilakukan pendefinisian operasional variabel adalah untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel-variabel yang dianalisis. Variabel terbentuk dari indikator-indikator yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena yang diteliti. Sedangkan yang dimaksud definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan variabel. Sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran variabel yang lebih baik. Operasionalisasi Variabel pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya organisasi

Robbins (2007:62) menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. Karakteristik budaya organisasi menurut Robbin sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- 2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.;
- 7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2. Komunikasi

Menurut Robbin (2007) komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain. Efektifnya sebuah komunikasi adalah jika pesan yang dikirim memberikan pengaruh terhadap komunikan, artinya bahwa informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik sehingga menimbulkan

respon atau umpan balik dari penerimanya. Suranto dalam Imron (2007) menjelaskan, ada beberapa indikator komunikasi efektif antara lain :

a. Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

b. Kesenangan

Kesenangan adalah apabila proses komunikasi selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan bagi komunikator dan komunikan. Suasana yang rileks dan menyenangkan akan lebih mendukung untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Hal tersebut disebabkan komunikasi bersifat fleksibel.

c. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Apabila dengan melakukan komunikasi, kemudian terjadi perubahan pada perilaku seseorang, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif. Sebaliknya, jika tidak terjadi perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut dianggap tidak efektif.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif biasanya secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan *interpersonal*. Seringkali apabila seseorang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

e. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan

3. Kepuasan kerja

Menurut Robbins (2001) kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)* (Luthans dan Spector dalam Robbins, 2006), yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

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

b. Gaji

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

c. Kesempatan atau promosi

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

d. Supervisi

Supervisi adalah aktivitas yang bertujuan untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan kepada pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut

Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

e. Rekan kerja

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

4. Kinerja guru

Penilaian kinerja guru selain untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan kompetensi yang disyaratkan dalam Permendiknas No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru., bahwa ada 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional, hasil penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan guru sehingga dapat digunakan sebagai dasar perencanaan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB). Penilaian Kinerja Guru (PKG) juga diperlukan untuk kenaikan pangkat dan golongan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 tahun 2009. Definisi operasional variabel penelitian ini terlihat pada tabel berikut.

Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Inovasi dan keberanian mengambil risiko (<i>Inovation and risk taking</i>)	Adanya ide baru pada organisasi	Likert 1-5
		Adanya tindakan penyempurnaan tugas rutin	
Adanya penyempurnaan terhadap tugas yang tidak rutin			
		Adanya tindakan merubah metode dan model pembelajaran	
	Perhatian terhadap detil (<i>Attention to</i>	Sekolah memberikan apresiasi terhadap guru	Likert 1-5

	<i>detail)</i>	Guru memahami karakteristik siswa. Guru mengidentifikasi kemampuan awal siswa Guru mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik Sekolah membuat pedoman penilaian	
	Berorientasi kepada hasil (<i>Outcome orientation</i>)	Sekolah selalu berorientasi kepada hasil Guru selalu berorientasi kepada hasil akhir dari proses pembelajaran	Likert 1-5
	Berorientasi kepada manusia (<i>People orientation</i>)	Sekolah memberi apresiasi pe kepada anggota organisasi yang mencapai hasil optimal Guru memberi penghargaan kepada peserta didik yang memperoleh prestasi	Likert 1-5
	Berorientasi tim (<i>Team orientation</i>)	Sekolah membuat tim kepanitiaan dalam suatu kegiatan Sekolah membuat tim dalam menyelesaikan permasalahan	Likert 1-5
	Agresifitas (<i>Aggressiveness</i>)	Sekolah memperhatikan standart kerja nasional Guru berusaha untuk meningkatkan kompetensinya Guru berusaha mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan informasi	Likert 1-5
	Stabilitas (<i>Stability</i>),	Guru selalu berkomunikasi secara baik dan santun . Guru selalu sopan dalam berpenampilan dan tidak emosional. Sekolah selalu mengacu pada standart minimal dalam pembuatan program sekolah Dalam pengambilan keputusan Sekolah dilandasi oleh hasil musyawarah	Likert 1-5
Komunikasi Organisasi	Pemahaman	Pesan Kepala Sekolah selalu dapat difahami oleh Guru	Likert 1-5
		Informasi yang disampaikan sekolah melalui guru mudah difahami oleh guru lainnya	
	Kesenangan	Kepala Sekolah dalam menyampaikan pesan selalu dengan cara yang menyenangkan	Likert 1-5
Kepala Sekolah dalam memberikan nasehat dengan cara yang tidak menyinggung perasaan .			
Guru dalam menyampaikan pendapat			

		dengan cara yang baik	
	Pengaruh pada sikap	Terjadi perubahan perilaku pada penerima pesan Terjadi perubahan perilaku pada diri penyampai pesan	Likert 1-5
	Hubungan yang makin baik	Hubungan Kepala Sekolah dengan guru semakin Hubungan sesama guru semakin baik	Likert 1-5
	Tindakan	Tindakan nyata penyampai pesan setelah berkomunikasi Tindakan nyata penerima pesan setelah berkomunikasi	Likert 1-5
Kepuasan Kerja	Pekerjaan sendiri	Pekerjaan menyenangkan	Likert 1-5
		Pemberian tanggungjawab	Likert 1-5
		Kesempatan belajar hal baru	Likert 1-5
		Apresiasi pencapaian kinerja	Likert 1-5
		Kepuasan terhadap tugas	Likert 1-5
		Bimbingan manajemen	Likert 1-5
	Gaji	Kecukupan gaji	Likert 1-5
		Gaji dibanding sekolah lain	
		Gaji tepat waktu	
	Kesempatan atau promosi	Adanya sistem promosi dan demosi yang baku	Likert 1-5
		Adanya peluang promosi yang terbuka	
		Adanya kesempatan promosi yang adil	
	Supervisi	Seolah telah memiliki sistem supervisi yang baku	Likert 1-5
Bimbingan sebelum supervisi			
Obyektifitas supervisi			
Penggunaan hasil supervisi			
Rekan Kerja	Hubungan rekan kerja		
	Kerjasama dalam tugas		
	Keterbukaan interaksi		
	Kenyamanan hubungan		
Kinerja guru	Kompetensi Pedagogik	Kemampuan saya menguasai dan memahami peserta didik di kelas	Likert 1-5
		Kemampuan saya mengembangkan kurikulum saat mengajar	
		Kemampuan saya melakukan kegiatan pembelajaran yang mendidik	
		Komunikasi dengan peserta didik	
		Penilaian dan evaluasi	
	Kompetensi Kepribadian	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, social dan kebudayaan nasional	Likert 1-5
		Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	
		Etos kerja, tanggungjawab yang tinggi,	

		rasa bangga menjadi guru	
	Kompetensi Sosial	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	Likert 1-5
		Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	
	Kompetensi Profesionalisme	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	
		Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	

F. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data (*instrument*), dilakukan dengan uji reliabilitas dan validitas sebagai berikut:

1. Uji Validitas (*Validity*)

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2006:267) bahwa hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor.

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

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

Keterangan :

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

Y = Skor rata-rata dari Y

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

Pengujian statistik mengacu pada kriteria :

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

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS 20.0 adalah menggunakan Korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [*sig. (2-tailed)*] $<$ taraf signifikan (α) sebesar 0,05 untuk selanjutnya akan dibahas pada bab IV.

2. Uji Reliabilitas (*Reliability*)

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal.

Menurut Cooper Schindler (2005:215) *reliability a measure is reliable to the degree that it supplies consistent results*. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan *test-retest, parallel forms, split half*.

Secara umum pengujian reliabilitas dilihat dari dua pandangan, yaitu *internal consistency and without bias error*. Dengan menggunakan program *Statistic Program Social Science (SPSS)* Versi 20.0 sebuah variabel dependen dan independen mempunyai *internal consistency* dan *without bias error* apabila angka *alpha Cronbach's* menunjukkan angka diatas 0.60 atau lebih besar dari 0.60 atau dinyatakan *reliabel*. Karena dianggap mempunyai jawaban responden yang konsisten dan stabil (*stability and consistency*). Konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, maka

hasil data hasil angket memiliki tingkat *reliabilitas* yang baik, atau dengan kata lain data hasil angket dapat dipercaya, dan ini dibahas pada bab 4 berikutnya.

G. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

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

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

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

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

Pedoman pengambilan keputusan:

- Nilai Asymp.Sig(2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$.
Dengan kata lain variabel residual tidak berdistribusi normal.

- Nilai Asymp.Sig(2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$.
Dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal .

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

- 1) Melakukan transformasi data, misalnya mengubah data menjadi bentuk logaritma (Log) atau natural(Ln).
- 2) Menambah jumlah data.
- 3) Menghilangkan data yang dianggap sebagai penyebab tidak normalnya data.
- 4) Menerima data apa adanya. (baca Situmorang dan Lufti, 2012: 107)

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang mempunyai varians yang sama (homoskedastisitas) . Sedangkan varians yang tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas , (Situmorang dan Lufti ,2011).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji :

- 1) Uji glejser.

Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas melalui uji Glejser dilakukan sebagai berikut:

- Apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi signifikan statistik, yang berarti data empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas.

- Apabila probabilitas nilai test tidak signifikan statistik, maka berarti data empiris yang diestimasi tidak terdapat heteroskedastisitas.

2) Uji park

Park menemukan metode bahwa variance (S^2) merupakan fungsi dari variabel-variabel independen. Langkah- langkah analisis:

- Lakukan regresi dengan fungsi persamaan keputusan.
- Dapatkan variabel residual(U_i)
- Kuadratkan nilai residual dengan menu transform dan compute
- Nilai dari kudrat residual (U_{2i}) dilogaritmakan dengan menu transform dan compute.
- Lakukan regresi dengan variabel $\ln U_{2i}$ sebagai variabel dependen.
- Pengambilan keputusan : jika semua Variabel independen tidak signifikan (nilai signifikansinya lebih besar dari 0.05) terhadap variabel dependen($\ln U_{2i}$). Hal ini berarti data tidak terkena gejala heteroskedastisitas. (Situmorang dan Lufli ,2011: 117).

Tindakan perbaikan apabila terjadi heteroskedastisitas:

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

3. Uji Multikolinearitas

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

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

- 1) Menganalisis Matrik Korelasi Antar Variabel Independen. Matrik korelasi antar variabel independen menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen, jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- 2). Menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai VIF dihitung dengan rumus :

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

Kriteria :

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

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

Tindakan perbaikan Multikolinearitas adalah tergantung pada masalah kolinearitas dalam Situmorang dan Lufti (2012; 141), yaitu :

multikolinieritas/apriori

2) Menggabungkan data cross-section dan data time-series .

3) Mengeluarkan variabel dan bias spesifikasi. Jika mengeluarkan variabel dari model, mungkin kita melakukan bias spesifikasi. Hal itu timbul dari spesifikasi yang tidak benar dari model yang digunakan dalam analisis.

4) Transformasi variabel.

5) Penambahan data baru atau ukuran observasi.

6) Mengurangi regresi dalam bentuk fungsi *polinomial*.

7) Metode lain untuk memperbaiki multikolinieritas adalah factor analisis dan *principal components* atau *ridge regression*.

H. Metode Analisis

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

Menurut Sugiyono (2006:147) mengatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data, mentabulasi data, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Peneliti melakukan analisa terhadap data yang telah diuraikan dengan menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif dengan menggunakan uji kualitas data, analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, koefisien determinasi, uji parsial dan uji simultan. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing metode yang digunakan:

1. Analisis Kualitatif (Deskriptif)

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

Analisis deskriptif ini akan memberikan gambaran tentang suatu data yang akan diteliti sehingga dapat membantu dalam mengetahui karakteristik data sampel. Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kondisi mengenai budaya organisasi, komunikasi, kepuasan dan kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga dengan menggunakan skala *Likert*. Skala ini dirancang untuk melihat sejauh mana subjek setuju atau tidak dengan pernyataan yang diajukan.

Analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam katagori: sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Dengan menggunakan alat ukur ini, maka nilai variable yang diukur dengan menggunakan instrument tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Langkah awal untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah menghitung skor-skor dari setiap butir soal kemudian skor-skor tersebut dijumlahkan untuk

mendapatkan skor total. Husin Umar (2012:81) Perhitung skor setiap komponen yg diteliti dengan mengalikan seluruh frekuensi data. Jika jumlah sampel 93 maka untuk menghitung skor terendah adalah:

$$\text{Skor terendah} = \text{Bobot terendah} \times \text{jumlah sampel}$$

$$\text{Skor terendah} = 1 \times 93 = 93$$

Untuk menghitung skor tertinggi sebagai berikut:

$$\text{Skor tertinggi} = \text{Bobot Tertinggi} \times \text{jumlah sampel}$$

$$\text{Skor tertinggi} = 5 \times 93 = 465$$

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

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

Dimana:

RK : Rentang Skala

n : Jumlah sampel

m : Jumlah alternatif item jawaban

Rentang skala dalam penelitian ini diperoleh untuk 45 responden dan skor 1 sampai 5:

$$RK = \frac{93(5 - 1)}{5} = 74,4$$

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

Tabel 3.3
Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal

Nilai Skor	Kriteria
93,0 – 167,4	Sangat rendah/sangat tidak baik
167,5 – 241,8	Redah/tidak baik
241,9 – 316,2	Sedang/cukup
316,3 – 390,6	Tinggi/baik
390,7 – 465,0	Sangat tinggi/sangat baik

Sumber: *Penelitian ini*.

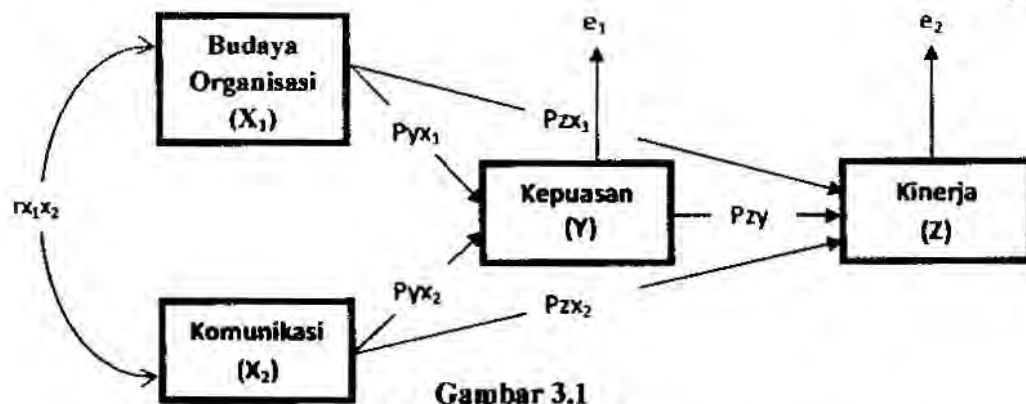
Figure 3.3. diatas setiap satu rentang skala mewakili tiga variabel

dan Z.

Analisis)

Path Analysis (Path Analysis) dikembangkan sebagai metode untuk mengukur atau efek secara langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel tergantung. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam analisis ketergantungan sejumlah variabel didalam model. Analisis ini merupakan yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang akan dianalisis dan mencari hubungan kausal (Bukit, 2012:173). Analisis jalur harus didasarkan pada hubungan kualitas yang kuat. Pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan uji dan dinyatakan dalam bentuk persamaan sebelum dibuat model yang dirancang berdasarkan konsep dan teori.

Analisis jalur menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel eksogenus terhadap variabel endogenus, dinyatakan oleh besarnya nilai numeric koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh eksogenus ke endogenus menurut Muhidin & Maman (2012). Hal ini dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 3.1
Model Diagram Jalur

Adapun formula untuk menghitung koefisien korelasi yang dicari adalah menggunakan *product moment coefficient* dari Karl Pearson. Alasan menggunakan teknik koefisien korelasi ini dikarenakan variabel-variabel yang hendak dicari korelasinya memiliki skala pengukuran interval. Menurut muhidin dan maman (2007:225) sebagai berikut:

$$Y = P_{YX_1} X_1 + P_{YX_2} X_2 + e_1$$

$$Z = P_{ZX_1} X_1 + P_{ZX_2} X_2 + P_{ZY} Y + e_2$$

Dimana:

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Komunikasi

Y = Kepuasan

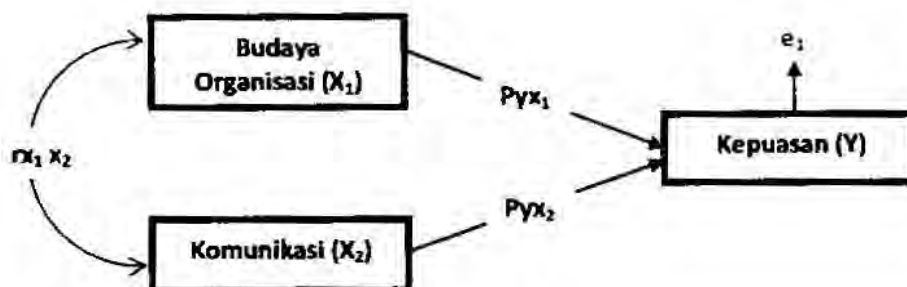
Z = Kinerja

P = Kofisien Korelasi

Untuk menjawab tujuan penelitian 1, 2 dan 3 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya organisasi (X_1) dan komunikasi (X_2) secara parsial dan simultan terhadap variabel kepuasan (Y) dengan persamaan sebagai berikut:

Sub-Struktur 1

$$Y = P_{YX_1} X_1 + P_{YX_2} X_2 + e_1$$



Gambar 3.2
Sub-Struktur 1

1. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y

$$X_1 \rightarrow Y = P_{yx_1} \cdot P_{yx_1} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Y \text{ melalui } X_2 = P_{yx_1} \cdot \alpha_{1x_2} \cdot P_{yx_2} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

2. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y

$$X_2 \rightarrow Y = P_{yx_2} \cdot P_{yx_2} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Y \text{ melalui } X_1 = P_{yx_2} \cdot \alpha_{1x_2} \cdot P_{yx_1} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

3. Pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y .

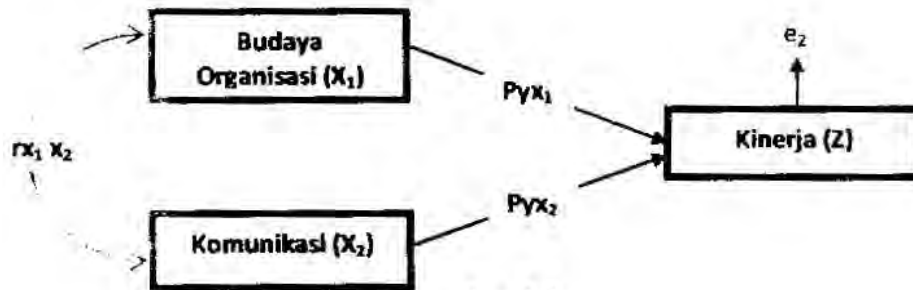
$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Y = (P_{yx_1} \cdot P_{yx_1}) (P_{yx_2} + P_{yx_2}) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \ \& \ X_2 \rightarrow Y = (P_{yx_1} \cdot \alpha_{1x_2} \cdot P_{yx_2}) (P_{yx_2} \cdot \alpha_{1x_2} \cdot P_{yx_1}) \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

Sedangkan untuk menjawab tujuan 4, 5 dan 6 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya organisasi (X_1) dan Komunikasi (X_2) secara parsial dan simultan terhadap variabel Kinerja (Z) dengan persamaan sebagai berikut:

Sub-Struktur 2

$$Z = P_{zx_1} X_1 + P_{zx_2} X_2 + e_2$$



Gambar 3.3
Sub-Struktur 2

5. Pengaruh langsung dan tidak langsung X₁ terhadap Z

$$X_1 \rightarrow Z = P_{ZX_1} \cdot P_{ZX_1} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \rightarrow Z \text{ melalui } X_2 = P_{ZX_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{ZX_2} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

6. Pengaruh langsung dan tidak langsung X₂ terhadap Z

$$X_2 \rightarrow Z = P_{ZX_2} \cdot P_{ZX_2} \text{ (Pengaruh langsung)}$$

$$X_2 \rightarrow Z \text{ melalui } X_1 = P_{ZX_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{ZX_1} \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

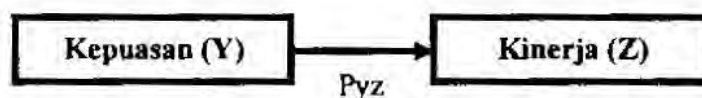
7. Pengaruh langsung dan tidak langsung X₁ dan X₂ secara bersama-sama terhadap Z.

$$X_1 \& X_2 \rightarrow Z = (P_{ZX_1} \cdot P_{ZX_1}) (P_{ZX_2} + P_{ZX_2}) \text{ (pengaruh langsung)}$$

$$X_1 \& X_2 \rightarrow Z = (P_{ZX_1} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{ZX_2}) (P_{ZX_2} \cdot r_{X_1 X_2} \cdot P_{ZX_1}) \text{ (Pengaruh tidak langsung)}$$

Sub-Struktur 3

$$Z = P_{ZY} \cdot Y + e$$



Gambar 3.4
Sub-Struktur 3

7. Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja.

$$Y \rightarrow Z = P_{ZY} \cdot P_{ZY}$$

a. Koefisien Determinasi (R^2)

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

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

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

Dimana:

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

r = Koefisien Korelasi

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

b. Uji t (Parsial)

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

Uji parsial (Uji t) untuk menjawab hipotesis satu dan dua. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel

terikat (*dependent variable*) secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (*independent variable*) memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka variabel bebasnya (X) tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

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

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

c. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Tingkat probabilitas $< 0,05$ dianggap signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2005:127).

Uji simultan atau uji F adalah untuk menjawab hipotesis tiga. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (*independent variable*) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai $F_{hitung} >$ dari nilai F_{tabel} , maka beberapa variabel bebas (X_1 dan X_2) secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Namun sebaliknya apabila nilai $F_{hitung} <$ dari nilai F_{tabel} , maka beberapa variabel bebasnya (X_1 dan X_2) secara simultan tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikatnya (Y).

Uji F dapat juga dilakukan dengan melihat nilai probabilitas alphanya, apabila $\alpha < 0.05$ berarti beberapa variable bebas (X_1, X_2) memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya (Y). Sebaliknya apabila $\alpha > 0.05$ berarti beberapa variable bebas tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

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

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

L Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis didefinisikan sebagai dugaan atas jawaban sementara mengenai sesuatu masalah yang masih perlu diuji secara empiris, untuk mengetahui apakah pernyataan (dugaan/jawaban) itu dapat diterima atau tidak. Rancangan uji hipotesis untuk deskriptif (Hipotesis I) berdasarkan rentang skala diatas. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi (X_2) dan Kepuasan (Y) terhadap Kinerja Guru (Z) dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji berdasarkan perumusan hipotesis, yaitu:

1. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
 H_0 : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.
 H_1 : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.

2. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
 H_0 : Komunikasi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.
 H_1 : Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.
3. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
 H_0 : Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.
 H_1 : Budaya Organisasi dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru.
4. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
 H_0 : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.
 H_1 : Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru.
5. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.
 H_0 : Komunikasi secara langsung dan tidak langsung tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru.
 H_1 : Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru.

6. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

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

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

7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

H_0 : Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru.

H_1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Sekolah Dasar Negeri Di Sibolga

Sekolah dasar negeri di kota Sibolga berjumlah 60 sekolah dan terdiri atas tiga kategori yakni kategori A (maju) sebanyak 10 sekolah, kategori B (sedang) sebanyak 38 sekolah dan kategori C (kurang) sebanyak 12 sekolah. Sekolah sebanyak 60 unit ini diajar oleh lebih kurang 1252 guru dengan pendidikan minimal S-1. Sekolah dengan kategori A memiliki karakteristik seperti kelengkapan sarana teknologi informasi, media pembelajaran yang relatif memadai untuk menopang proses pembelajaran yang ideal di samping itu kategori A ini pada umumnya memiliki jumlah siswa relatif lebih banyak bila dibanding kategori lainnya misalnya SDN 085121 dengan kategori C memiliki jumlah siswa 64 dan SDN 085119 dengan kategori C memiliki jumlah siswa 184, SDN 081228 dengan kategori B memiliki jumlah siswa 603 dan SDN 081240 kategori A memiliki jumlah siswa 791. Sedangkan sekolah kategori B dan C sarana pendukung pembelajarannya tidak seperti yang dimiliki oleh sekolah kategori A atau dengan kata lain tidak lebih lengkap bila dibanding kategori A. Namun pada kegiatan lomba-lomba yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan setempat seperti lomba di bidang seni, olahraga maupun akademik misalnya olimpiade sains nasional tingkat kota, para juara lomba tidak didominasi oleh sekolah dengan kategori A. Hal ini dapat berkemungkinan bahwa anak-anak berbakat di kota Sibolga tidak berminat atau tidak terekrut untuk masuk di sekolah kategori A.

B. Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Data penelitian ini dikumpulkan dengan kuesioner yang menggunakan skala Likert yang menggunakan interval 1 s.d 5. Angka 1 diartikan untuk pendapat sangat tidak setuju, 2 artinya tidak setuju, 3 artinya cukup setuju, 4 artinya setuju dan 5 artinya sangat setuju. Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian budaya organisasi, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja guru.

Analisis deskriptif yang digunakan adalah analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel penelitian dengan batasan seperti berikut:

F1 = banyaknya responden yang merespon sangat tidak setuju

F2 = banyaknya responden yang merespon tidak setuju

F3 = banyaknya responden yang merespon cukup setuju

F4 = banyaknya responden yang merespon setuju

F5 = banyaknya responden yang merespon sangat setuju

Skor tanggapan responden terhadap suatu item pernyataan = $1 \times F1 + 2 \times F2 + 3 \times F3 + 4 \times F4 + 5 \times F5$.

Kriteria tanggapan responden ditentukan sebagai berikut:

Dalam penelitian ini banyaknya anggota sampel adalah 93 oleh karenanya skor minimum bila responden memilih angka 1 yang berarti skor tanggapan satu pernyataan = $93 \times 1 = 93$ dan skor maksimumnya bila responden memilih angka 5 yang berarti skornya adalah $93 \times 5 = 465$. Sedangkan rentang interval didapat dari hasil skor maksimum dikurangi skor minimum, sehingga diperoleh nilai $\text{range/rentang} = (465 - 93)/5 = 74,4$ dengan demikian diperoleh kriteria tanggapan responden terhadap suatu pernyataan tentang variabel penelitian seperti pada tabel 4.1 berikut:

Tabel. 4.1. Kriteria Tanggapan Responden

No	Kriteria	Arti tanggapan responden
1	93,0 – 167,4	Sangat rendah/sangat tidak baik
2	167,5 – 241,8	Redah/tidak baik
3	241,9 – 316,2	Sedang/cukup
4	316,3 – 390,6	Tinggi/baik
5	390,7 – 465,0	Sangat tinggi/sangat baik

Sumber: Data diolah

1. Analisis Frekuensi Atas Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

Hasil pengolahan data tentang tanggapan 93 responden terhadap budaya organisasi di sekolah tempat mereka bekerja disajikan seperti tabel 4.2 berikut:

Tabel. 4.2
Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
Guru memperbaiki materi pembelajaran setiap awal semester	0	100	2	2.15	10	10.75	77	82.80	4	4.30	93	362	Baik
Guru memperbarui media pembelajaran setiap awal semester	0	100	2	2.15	23	24.73	62	66.67	6	6.45	93	351	Baik
Guru melaksanakan pembelajaran dengan metode yang bervariasi	0	100	10	10.8	26	27.96	50	53.76	7	7.53	93	333	Baik
Sekolah mengapresiasi terhadap kinerja guru secara adil	0	100	12	12.9	46	49.46	26	27.96	9	9.68	93	311	Sedang
Guru mengidentifikasi kemampuan awal siswa terkait materi ajar yang akan dibahas	0	100	19	20.4	43	46.24	22	23.66	9	9.68	93	300	Sedang
Pedoman penilaian siswa dibuat oleh sekolah sehingga	0	100	18	19.4	47	50.54	24	25.81	4	4.30	93	293	Sedang

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.	
	F1		F2		F3		F4		F5					
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%				
guru tinggal menggunakannya														
Sekolah sesering mungkin mengingatkan guru dan siswa agar fokus pada tujuan sekolah	0	100	12	12.9	50	53.76	28	30.11	3	3.23	93	301	Sedang	
Guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya fokus pada target yang telah direncanakan	0	100	11	11.8	52	55.91	27	29.03	3	3.23	93	301	Sedang	
Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang bekerja secara optimal	0	100	27	29	34	36.56	29	31.18	3	3.23	93	287	Sedang	
Guru memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi	0	100	26	28	28	30.11	35	37.63	4	4.30	93	296	Sedang	
Sekolah membentuk tim kerja/kepanitiaan untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin maupun insidental	0	100	12	12.9	33	35.48	32	34.41	16	17.20	93	331	Baik	
Sekolah membentuk tim dalam mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi	0	100	4	4.3	35	37.63	50	53.76	4	4.30	93	333	Baik	
Sekolah senantiasa mengacu pada standar nasional pendidikan dalam menilai diri	0	100	5	5.38	29	31.18	55	59.14	4	4.30	93	337	Baik	
Guru secara kontinu meningkatkan kompetensi pedagogis, kepribadian dan sosialnya	0	100	4	4.3	30	32.26	55	59.14	4	4.30	93	338	Baik	

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
Guru secara kontinu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guna meningkatkan profesionalitasnya	0	100	4	4.3	30	32.26	56	60.22	3	3.23	93	337	Baik
Guru dalam berkomunikasi dengan siapapun harus santun dan penuh perhatian	0	100	2	2.15	28	30.11	60	64.52	3	3.23	93	343	Baik
Sekolah merumuskan standar minimal pencapaian kinerja bagi guru, staf dan siswa	0	100	1	1.08	27	29.03	62	66.67	3	3.23	93	346	Baik
Manajemen sekolah selalu melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan	0	100	1	1.08	24	25.81	64	68.82	4	4.30	93	350	Baik
Jumlah	0	1800	172	185	595	639.8	814	875	93	100	1674	5850	
Rata-rata												325	Baik

Dari table 4.2 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel budaya organisasi dari delapan belas pernyataan yang diajukan total skor rata-rata sebesar 325, apabila dilihat pada table rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel budaya organisasi termasuk pada range 316,3 – 390,6 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya budaya organisasi yang terbentuk pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dikategorikan baik dalam rangka menciptakan nilai, keyakinan ataupun norma-norma.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan pertama yaitu “Guru memperbaiki materi pembelajaran setiap awal semester”. Hal ini menyatakan

bahwasanya guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dapat melaksanakannya dengan baik, guna memperbaiki materi yang akan diajarkan kepada siswa dalam menghadapi awal semester. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan kesembilan “Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang bekerja secara optimal”, hal ini menyatakan bahwasanya pihak sekolah masih kurang dalam memberikan penghargaan yang diberikan kepada para guru secara optimal, sehingga menyebabkan kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya, padahal pemberian penghargaan kepada guru sangat penting untuk dilaksanakan dalam meningkatkan motivasi guru sebagai tenaga pendidik untuk dapat bekerja lebih baik.

Secara keseluruhan budaya organisasi yang telah ada pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dikategorikan baik dalam mendukung untuk melaksanakan pekerjaannya. Serta dapat memberikan manfaat yang baik dalam mendukung kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dalam pencapaian tujuannya. budaya sebagai tatanan sistem yang terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi (Robbins, 2007:516).

2. Analisis Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komunikasi

Hasil pengolahan data dari 93 responden yang menanggapi tentang variabel komunikasi di sekolah di mana mereka bekerja ditampilkan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel. 4.3
Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Komunikasi

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
Instruksi ataupun kebijakan sekolah harus jelas dan tidak ambigu agar guru dan siswa dapat memahaminya dengan tepat	0	100	3	3.23	25	26.88	27	29.03	38	40.86	93	379	Baik
Pimpinan sekolah dalam menyampaikan pesan kepada guru maupun siswa harus memilih kalimat yang menyenangkan	0	100	4	4.3	29	31.18	26	27.96	34	36.56	93	369	Baik
Guru selalu menjadi contoh yang baik (sopan dan tanpa mengurangi makna pesan) pada saat menyampaikan pendapatnya di depan publik	0	100	7	7.53	32	34.41	22	23.66	32	34.41	93	358	Baik
Komunikasi menjadi efektif bila pada diri penerima pesan terjadi perubahan selaras dengan isi pesan	0	100	5	5.38	36	38.71	23	24.73	29	31.18	93	355	Baik
Komunikasi akan berpengaruh bila pada diri	0	100	3	3.23	39	41.94	27	29.03	24	25.81	93	351	Baik

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.	
	F1		F2		F3		F4		F5					
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%				
penyampai pesan terjadi perubahan selaras dengan isi pesan														
Komunikasi akan mempererat hubungan bila pada diri penyampai pesan merasa hubungannya dengan penerima pesan tidak terganggu	0	100	26	28	9	9.677	35	37.63	23	24.73	93	334	Baik	
Komunikasi akan mempererat hubungan bila pada diri penerima pesan merasa hubungannya dengan penyampai pesan tidak terganggu	1	100	9	9.68	22	23.66	37	39.78	24	25.81	93	353	Baik	
Komunikasi akan efektif bila penyampai pesan melakukan tindakan nyata sesuai isi pesan	0	100	8	8.6	26	27.96	22	23.66	37	39.78	93	367	Baik	
Komunikasi akan efektif bila penerima pesan melakukan tindakan nyata sesuai isi	1	100	3	3.23	38	40.86	17	18.28	34	36.56	93	359	Baik	

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
pesan													
Jumlah	2	900	68	73.1	256	275.3	236	254	275	296	837	3225	
	Rata-rata											358	Baik

Sumber: data penelitian diolah

Dari table 4.3 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel komunikasi dari sembilan pernyataan yang diajukan total skor rata-rata sebesar 358,33, apabila dilihat pada table rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel komunikasi termasuk pada range 316,3 – 390,6 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya komunikasi yang berlangsung pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dikategorikan baik dalam rangka menciptakan hubungan yang baik antar sesama guru ataupun dengan atasan.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan pertama yaitu “Instruksi ataupun kebijakan sekolah harus jelas dan tidak ambigu agar guru dan siswa dapat memahaminya dengan tepat”. Hal ini menyatakan bahwasanya komunikasi yang berhubungan dengan pemberian instruksi yang diberikan kepada guru dapat dengan mudah dipahami, sehingga guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik untuk memberikan kegiatan pembelajaran ataupun kegiatan yang lainnya dengan baik. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan keenam “Komunikasi akan mempererat hubungan bila pada diri penyampai pesan merasa hubungannya dengan penerima pesan tidak terganggu”, hal ini menyatakan bahwasanya komunikasi yang berhubungan dengan penyampaian pesan yang diberikan belumlah terlaksana secara merata dengan baik, karena pada dasarnya komunikasi yang diberikan hanya berlaku jika hubungan antar penyampai dan penerima pesan dapat terjalin dengan baik,

artinya komunikasi ini tidaklah berlaku untuk kepada semua individu, jika hubungan antar satu individu dengan individu yang lain kurang baik, maka komunikasipun tidak dapat tercipta dengan baik. Padahal ini tentu saja sangat merugikan sekali dan menghambat bagi instansi dalam rangka mencapai visi misinya untuk kemajuan organisasi. Untuk itu sebaiknya kedepan pihak instansi harus dapat memperbaikinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan komunikasi yang terjalin pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dikategorikan baik dalam mendukung untuk melaksanakan pekerjaannya. Serta dapat memberikan manfaat yang baik dalam mendukung kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dalam pencapaian tujuannya. Komunikasi adalah alat pengoperan informasi dari komunikator ke komunikan agar terdapat interaksi. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem - problem yang terjadi dalam organisasi. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan, kesehatan loyal yang baik dari para guru.

3. Analisis Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Pengolahan data atas tanggapan 93 responden terhadap variabel kepuasan kerja guru di sekolah di mana mereka bekerja disajikan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel. 4.4
Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
	0	100	0	0	21	22.58	34	36.56	38	40.86	93	389	Baik

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
Sekolah /pimpinan sekolah memberikan apresiasi atas pencapaian dalam menjalankan tugas baru	0	100	0	0	25	26.88	37	39.78	31	33.33	93	378	Baik
Guru merasa puas atas tugas yang diberikan oleh sekolah	0	100	7	7.53	27	29.03	33	35.48	26	27.96	93	357	Baik
Guru memperoleh gaji mencukupi kebutuhan hidup keluarga	0	100	4	4.3	30	32.26	35	37.63	24	25.81	93	358	Baik
Guru menghendaki sistem di lingkungan kerja terjadi perubahan menuju ke arah yang baik	0	100	8	8.6	26	27.96	36	38.71	23	24.73	93	353	Baik
Guru yang rajin mendapat apresiasi dari sekolah	0	100	6	6.45	27	29.03	35	37.63	25	26.88	93	358	Baik
Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk promosi/kenaikan jabatan	0	100	8	8.6	27	29.03	32	34.41	26	27.96	93	355	Baik
Ada perencanaan supervisi oleh pimpinan sekolah	0	100	8	8.6	26	27.96	31	33.33	28	30.11	93	358	Baik
Guru mendapat bimbingan dari pimpinan/pendidik senior sebelum disupervisi	0	100	6	6.45	22	23.66	37	39.78	28	30.11	93	366	Baik
Hasil supervisi digunakan untuk melakukan pembinaan /promosi	0	100	5	5.38	19	20.43	36	38.71	33	35.48	93	376	Baik
Rekan kerja anda terbuka dan komunikatif	0	100	1	1.08	20	21.51	39	41.94	33	35.48	93	383	Baik
Guru dan rekan kerja saling membantu dalam melaksanakan kerja	0	100	1	1.08	15	16.13	42	45.16	35	37.63	93	390	Baik
Jumlah	0	1200	54	58.1	285	306.5	427	459	350	376	1116	4421	
Rata-rata												368	Baik

Sumber: data penelitian diolah

Dari table 4.4 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel kepuasan kerja dari dua belas pernyataan yang diajukan total skor rata-rata sebesar 364,42, apabila

dilihat pada table rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel kepuasan kerja termasuk pada range 316,3 – 390,6 berada pada Kriteria Baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya kepuasan guru dalam bekerja pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dikategorikan baik, artinya guru cukup merasa puas dengan pekerjaan yang dijalankan.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan dua belas yaitu “Guru dan rekan kerja saling membantu dalam melaksanakan kerja”. Hal ini menyatakan bahwasanya guru yang ada pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga cukup mampu untuk dapat melaksanakan kegiatannya dengan saling membantu sesama rekan kerja sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi para guru dalam melaksanakan kegiatannya. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan kelima “Guru menghendaki sistem di lingkungan kerja terjadi perubahan menuju ke arah yang baik”, pernyataan ini menjelaskan bahwasanya guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga belum begitu mampu untuk menciptakan terjadinya perubahan lingkungan kerja ke arah yang lebih baik sehingga sering terjadinya ketidakpuasan guru dalam bekerja. Padahal ini sangat penting sekali dilaksanakan, karena lingkungan kerja yang baik akan memberikan efek yang baik untuk menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai agar bisa merasa nyaman saat mereka menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Secara keseluruhan kepuasan kerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dalam melaksanakan pekerjaannya dikategorikan baik dalam mendukung untuk melaksanakan pekerjaannya serta dapat memberikan manfaat yang baik dalam mendukung kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dalam pencapaian tujuannya. Kepuasan kerja adalah “Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan”. Dalam rangka memahami kepuasan kerja,

maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai dan secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

4. Analisis Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Guru

Pengolahan data dari tanggapan 93 responden terhadap variabel kinerja guru dirangkum sebagaimana tabel 4.5 berikut:

Tabel. 4.5.
Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Guru

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
Guru memahami karakteristik siswa sebagai individu guna megefektifkan pembelajaran	0	100	7	7.53	69	74.19	17	18.28	0	0.00	93	289	Cukup
Guru menguasai informasi guna memperoleh referensi untuk pembelajaran yang mendidik	0	100	21	22.6	54	58.06	18	19.35	0	0.00	93	276	Cukup
Guru melakukan pengembangan kurikulum mata pelajaran yang anda ampu	0	100	29	31.2	47	50.54	17	18.28	0	0.00	93	267	Cukup
Guru melakukan kegiatan pembelajaran yang mendidik	1	100	36	38.7	48	51.61	8	8.60	0	0.00	93	249	Cukup
Guru mekakukan pengembangan potensi peserta didik	1	100	40	43	48	51.61	4	4.30	0	0.00	93	241	Rendah
Guru memilih kata-kata bijak untuk berkomunikasi dengan peserta didik	0	100	39	41.9	52	55.91	2	2.15	0	0.00	93	242	Cukup

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
Guru melakukan penilaian belajar sesuai rencana yang anda buat sebelumnya serta melakukan analisis hasil penilaian	2	100	31	33.3	59	63.44	1	1.08	0	0.00	93	245	Cukup
Guru bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional	2	100	28	30.1	63	67.74	0	0.00	0	0.00	93	247	Cukup
Guru menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan baik di sekolah maupun di masyarakat	1	100	30	32.3	62	66.67	0	0.00	0	0.00	93	247	Cukup
Guru memiliki etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi guru	1	100	28	30.1	63	67.74	1	1.08	0	0.00	93	250	Cukup
Guru bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif terhadap siswa	1	100	19	20.4	73	78.49	0	0.00	0	0.00	93	258	Cukup
Guru melakukan komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat guna memperlancar tugas anda sebagai guru	2	100	17	18.3	74	79.57	0	0.00	0	0.00	93	258	Cukup
Guru wajib menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung matapelajaran yang diajarkan	2	100	11	11.8	80	86.02	0	0.00	0	0.00	93	264	Cukup
Guru melakukan tindakan reflektif yang terkait	1	100	8	8.6	84	90.32	0	0.00	0	0.00	93	269	Cukup

No	Tanggapan responden										N	Skor	Ket.
	F1		F2		F3		F4		F5				
	STS	%	TS	%	CS	%	S	%	ST	%			
dengan mengembangkan keprofesionalan dan pelayanan sebagai guru													
Jumlah	14	1400	344	370	876	941.9	68	73.1	0	0	1302	3602	
Rata-rata												257	Cukup

Dari table 4.4 diatas dapat dilihat bobot skor rata-rata variabel kinerja dari empat belas pernyataan yang diajukan total skor rata-rata sebesar 257,29, apabila dilihat pada table rentang skala diatas tampak bahwasanya variabel kinerja termasuk pada range 241,9 – 316,2 berada pada Kriteria Cukup Baik. Hal ini menjelaskan bahwasanya kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dikategorikan cukup baik, artinya guru cukup mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dimana skor tertinggi berada pada pernyataan kelima yaitu “Guru mekakukan pengembangan potensi peserta didik”. Hal ini menyatakan bahwasanya guru yang ada pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga cukup mampu untuk melakukan pengembangan potensi para peserta didiknya. Sedangkan untuk skor yang paling rendah berada pada pernyataan pertama “Guru memahami karakteristik siswa sebagai individu guna megefektifkan pembelajaran”. Pernyataan ini menjelaskan bahwasanya guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga belum cukup mampu dan bisa dikatakan rendah sekali untuk memahami karakteristik siswanya dalam proses belajar mengajar, schingga membuat proses belajar mengajar yang terjadi dikelas menjadi tidak efektif. Padahal ini sangat penting sekali bagi para guru untuk memahami karakteristik siswanya guna untuk melakukan pendekatan metode yang tepat kepada para peserta didik.

Secara keseluruhan kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dalam melaksanakan pekerjaannya dikategorikan cukup baik dalam mendukung untuk melaksanakan pekerjaannya serta cukup dapat memberikan manfaat yang baik dalam mendukung kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga dalam pencapaian tujuannya. Kinerja adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Ukuran hasil kerja karyawan dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan organisasi.

C. Hasil Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Teknik uji validitas item dengan korelasi Pearson dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor total item, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan criteria r table pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji dua arah. Jika nilai positif dan r hitung $>$ r table, maka item dapat dinyatakan valid begitu pula sebaliknya (Duwi Priyatno, 2012:117).

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Item-Total Statistics			
Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation(r -hitung)	r tabel	Kriteria
X1 1	0.734	0.204	Valid
X1 2	0.893		Valid
X1 3	0.889		Valid
X1 4	0.84		Valid
X1 5	0.734		Valid
X1 6	0.893		Valid

Sumber data : Output SPSS 20.0

Item-Total Statistics			
Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation(r-bitang)	r tabel	Kriteria
X2 1	0.809	0.204	Valid
X2 2	0.612		Valid
X2 3	0.781		Valid
X2 4	0.809		Valid
X2 5	0.762		Valid
X2 6	0.809		Valid
X2 7	0.781		Valid
X2 8	0.781		Valid
X2 9	0.781		Valid

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi (X₂)

Dari hasil uji validitas pada variabel Budaya Organisasi (X₁) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation (r-bitang)* > *r-tabel*, hal ini menjelaskan bahwa *r-bitang* > *r-tabel* yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 18 item pernyataan dari variabel Budaya Organisasi (X₁) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Sumber data : Output SPSS 20.0

Item-Total Statistics			
Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation(r-bitang)	r tabel	Kriteria
X1 7	0.677	0.204	Valid
X1 8	0.893		Valid
X1 9	0.834		Valid
X1 10	0.778		Valid
X1 11	0.68		Valid
X1 12	0.893		Valid
X1 13	0.889		Valid
X1 14	0.84		Valid
X1 15	0.734		Valid
X1 16	0.335		Valid
X1 17	0.893		Valid
X1 18	0.759		Valid

selanjutnya.

Dari hasil uji validitas pada variabel Kepuasan (Y) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation (r_{hitung})* > *r_{tabel}*, hal ini menjelaskan bahwa *r_{hitung}* > *r_{tabel}* yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 12 item pernyataan dari variabel Kepuasan (Y) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian

Sumber data : Output SPSS 20.0

Item-Total Statistics	Corrected Item-Total Correlation(r _{hitung})	r _{tabel}	Kriteria
Y1	0.893	0.204	Valid
Y2	0.885		Valid
Y3	0.886		Valid
Y4	0.882		Valid
Y5	0.884		Valid
Y6	0.892		Valid
Y7	0.889		Valid
Y8	0.887		Valid
Y9	0.887		Valid
Y10	0.882		Valid
Y11	0.882		Valid
Y12	0.882		Valid

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan (Y)

Tabel 4.8.

pengujian selanjutnya.

Dari hasil uji validitas pada variabel Komunikasi (X₂) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation (r_{hitung})* > *r_{tabel}*, hal ini menjelaskan bahwa *r_{hitung}* > *r_{tabel}* yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka 9 item pernyataan dari variabel Komunikasi (X₂) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas dimana item yang mempunyai koefisien korelasi lebih dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dan di atasnya, dianggap baik.

Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas dimana item yang mempunyai koefisien korelasi lebih dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dan di atasnya, dianggap baik. Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas dimana item yang mempunyai koefisien korelasi lebih dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dan di atasnya, dianggap baik.

Output SPSS 20.0

Item	Corrected Item-Total Correlation (r-hitung)	r tabel	Kriteria
Z1	0.779	0.204	Valid
Z2	0.882		Valid
Z3	0.882		Valid
Z4	0.835		Valid
Z5	0.78		Valid
Z6	0.779		Valid
Z7	0.779		Valid
Z8	0.779		Valid
Z9	0.882		Valid
Z10	0.694		Valid
Z11	0.882		Valid
Z12	0.79		Valid
Z13	0.726		Valid
Z14	0.719		Valid

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Z)

Tabel. 4.10
Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Batasan Pengukuran	Keterangan
Budaya Organisasi	0.893	0.6	Reliabel
Komunikasi	0.834	0.6	Reliabel
Kepuasan	0.905	0.6	Reliabel
Kinerja	0.779	0.6	Reliabel

Sumber data : Output SPSS 20.0

Hasil *reliability statistics* menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* dari empat variabel menunjukkan angka $> 0,60$. Berdasarkan penjelasan sebelumnya apabila nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ maka data tersebut dapat diterima. Artinya konsistensi jawaban responden atas kuesioner empat variabel penelitian yang diajukan yaitu variabel budaya organisasi, komunikasi, kepuasan dan kinerja guru dapat diterima.

D. Hasil Uji Asumsi Klasik

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

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

Pada penelitian analisis data menggunakan analisis jalur. Dimana analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi linear berganda. Sehingga harus dilakukan pengujian asumsi klasik. Dimana analisis jalur pada penelitian ini terdiri dari dua structural 1 dan structural 2 . Oleh karena itu pengujian asumsi klasik dilakukan untuk masing-masing structural. Hasil pengujian asumsi klasik sebagai berikut:

1. Pengujian Struktural 1

a. Uji Normalitas

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

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

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

1) Hasil Uji Kolmogorov

Hasil Uji Kolmogorov struktural 1 dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel. 4.11.
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 1
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.20825572
	Absolute	.066
Most Extreme Differences	Positive	.066
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.499
Asymp. Sig. (2-tailed)		.965

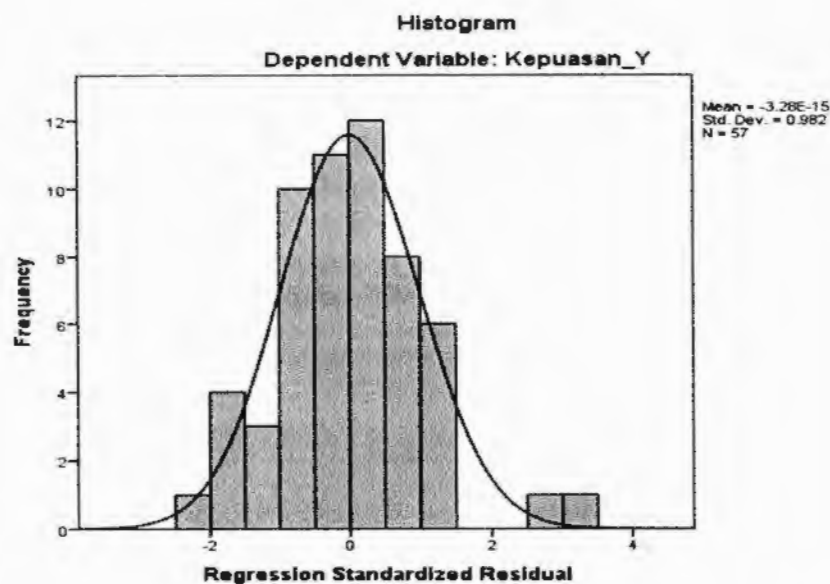
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 1 pada Tabel 4.11 di atas, besarnya nilai Kolmogorof-Smirnov adalah 0.499 dan signifikansinya pada 0.965 (lebih besar dari 0.05). hal ini berarti data residual model regresi structural 1 terdistribusi secara normal.

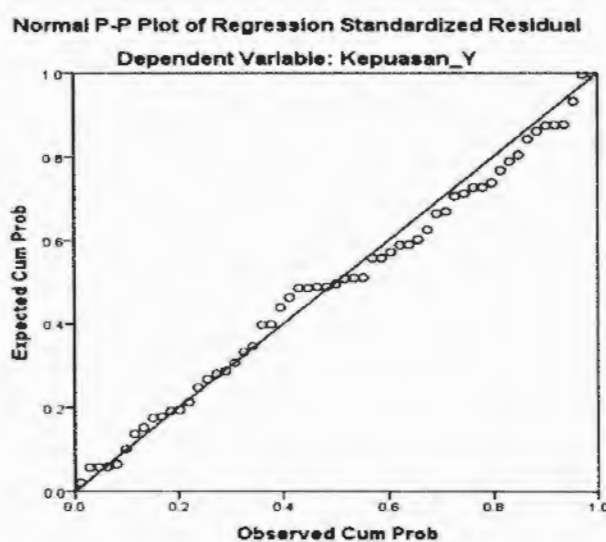
2) Hasil Pengujian Dengan Metode Grafik

Pengujian dengan metode grafik dilakukan dengan melihat grafik histogram dan grafik Normal *Probability Plot* . Hasil grafik histogram terlihat pada gambar 4.1 berikut ini:



Gambar. 4.1
Grafik Histogram Model Regresi Struktural 1

Dari grafik Histogram (Gambar 4.1.) struktural 1 di atas dapat terlihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri. Sedangkan berdasarkan grafik *Normal Probability Plot*-nya terlihat pada gambar 4.2 berikut ini:



Gambar. 4.2
Grafik *Normal Probability Plot* Model Regresi Struktural 1

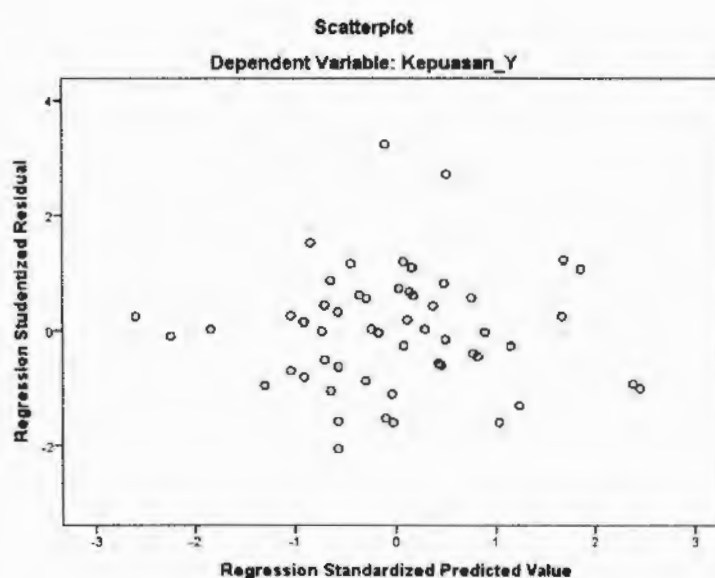
Berdasarkan grafik *Normal Probability Plot* pada gambar 4.2 di atas dapat terlihat bahwa titik-titik sebaran mendekati garis normal, hal ini menunjukkan bahwa residual pada model regresi terdistribusi secara normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang terjadi homokedastisitas atau tidak heterokedastisitas. Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji metode grafik *Scatter Plot* dan metode statistik dengan uji Glejser. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat terlihat sebagai berikut:

1) Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Struktural 1

Hasil uji dengan grafik *Scatter Plot* struktural 1 seperti terlihat pada gambar 4.3 dibawah ini:



Gambar 4.3
Grafik Scatter Plot Model Regresi Struktural 1

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

g. Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi kolerasi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan dengan cara menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Adapun Kriteria yang digunakan adalah, jika :

Nilai *tolerance* $\leq 0,1$ atau $VIF > 10$ = terjadi multikolinearitas.

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

Hasil uji nilai *tolerance* dan VIF di dalam model regresi struktural 1 tampak pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel. 4.12
Tolerance dan Variance Inflation Faktor (VIF)

	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1. Dependent Variable: Kepuasan_Y							
(Constant)	1.422	.375		3.793	.000		
1. Ketersediaan_S1_X1	.379	.068	.572	5.606	.000	.982	1.018
Ketersediaan_S2_X2	.245	.090	.278	2.720	.009	.982	1.018

Berdasarkan tabel 4.12 di atas terlihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel independen adalah 0.982 dan 0.982 (lebih besar dari 0.1) dan nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) adalah 1.018 dan 1.018 (lebih kecil dari 10), hal ini berarti bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik struktural 1 di atas menunjukkan bahwa semua permasalahan untuk uji asumsi klasik terpenuhi.

2. Pengujian Struktural II

a. Uji Normalitas

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

Selain hasil pengujian dengan metode statistic (Uji Kolmogorov Smirnov) juga didukung hasil pengujian dengan metode grafik. Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram model regresi dan grafik *Normal Probability Plot Model*. Hasil Uji normalitas struktural 2 dengan Uji Kolmogorov Smirnov dan pengujian dengan metode grafik pada penelitian ini sebagai berikut:

1) Hasil Uji Kolmogorov

Hasil Uji Kolmogorov struktural 2 dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel. 4.13.
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 2
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.15349854
	Absolute	.110
Most Extreme Differences	Positive	.077
	Negative	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		.829
Asymp. Sig. (2-tailed)		.498

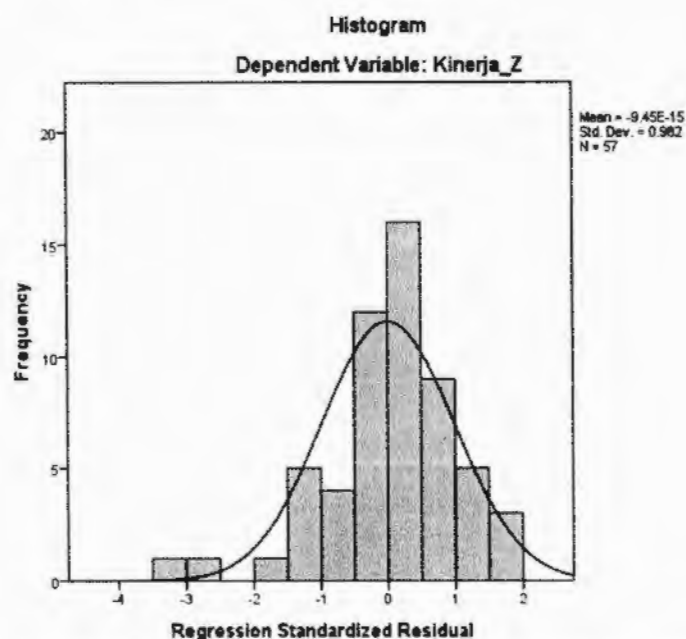
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 2 pada tabel 4.13 di atas, besarnya nilai Kolmogorof-Smirnov adalah 0.829 dan signifikansinya pada 0.498 (lebih besar dari 0.05). hal ini berarti data residual model regresi struktural 2 terdistribusi secara normal

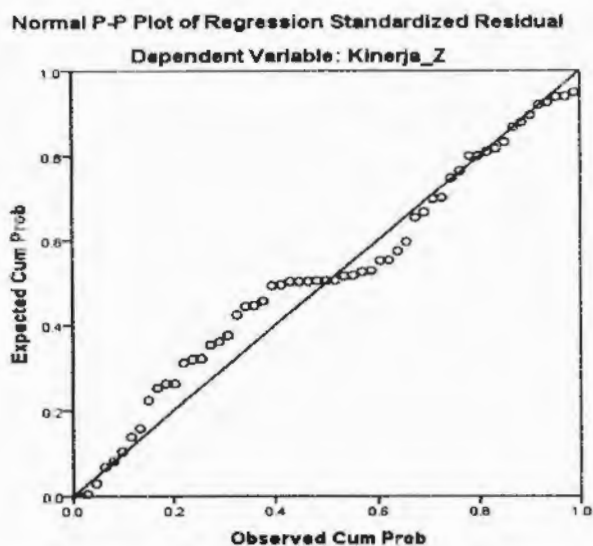
2) Hasil Pengujian dengan metode grafik

Pengujian dengan metode grafik dilakukan dengan melihat grafik histogram dan grafik Normal *Probability Plot* . Hasil grafik histogram struktural 2 terlihat pada gambar 4.4 berikut ini:



Gambar. 4.4. Grafik Histogram Model Regresi Struktural 2

Dari grafik Histogram (Gambar 4.4.) struktural 2 di atas dapat terlihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri. Sedangkan berdasarkan grafik Normal *Probability Plot*-nya terlihat pada gambar 4.5 berikut ini:



Gambar. 4. 5. Grafik Normal *Probability Plot* Model Regresi Struktural 2

Berdasarkan grafik Normal *Probability Plot* pada gambar 4.5. di atas dapat terlihat bahwa titik-titik sebaran mendekati garis normal, hal ini menunjukkan bahwa koefisien pada model regresi terdistribusi secara normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

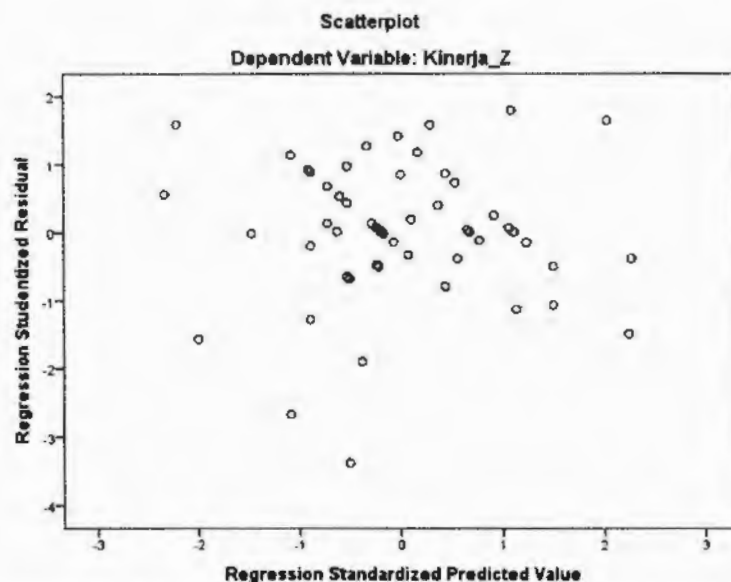
Model regresi yang baik adalah yang terjadi homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji metode grafik *Scatter Plot* dan metode statistik dengan uji Glejser.

Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat terlihat sebagai berikut:

Hasil pengujian Heteroskedastisitas Struktural 2

Hasil uji dengan grafik *Scatter Plot* structural 2 seperti terlihat pada gambar

4.6 sebagai berikut.



Gambar. 4.6. Grafik Scatter Plot Model Regresi Struktural 2

Dari grafik *Scatter Plot* pada gambar 4.6. di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian dengan grafik *Scatter Plot* diperkuat dengan pengujian heteroskedastisitas metode statistik yaitu dengan uji glejser.

c. Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi kolerasi. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan dengan cara menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variable independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Apun Kriteria yang digunakan adalah, jika :

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

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

Hasil uji nilai *tolerance* dan VIF di dalam model regresi struktural 1 tampak pada Tabel. 4.14 berikut ini:

Tabel. 4.14
Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation* Faktor (VIF)

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.422	.375		3.793	.000		
1 BdyOrganisasi_X1	.379	.068	.572	5.606	.000	.982	1.018
Komunikasi_X2	.245	.090	.278	2.720	.009	.982	1.018

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Berdasarkan tabel 4.14 di atas terlihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas nilainya 0.982 dan 0.982 (lebih besar dari 0.1) dan nilai *Variance Inflation* Faktor (VIF) 1.018 dan 1.018 (lebih kecil dari 10), hal ini berarti bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas

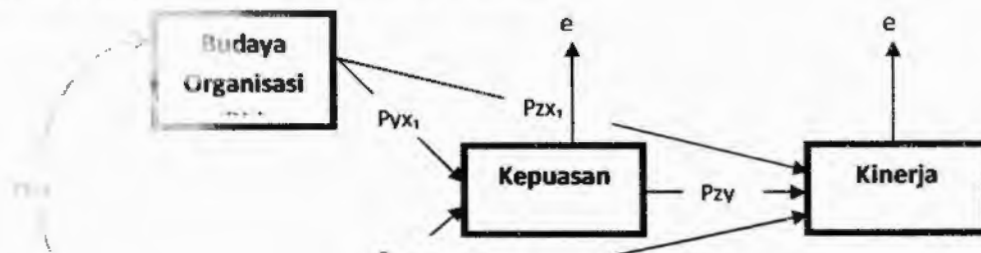
Jadi berdasarkan hasil Uji matrik korelasi antar variabel bebas dan hasil uji Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation* Factor (VIF) maka dapat disimpulkan bahwa model regresi Struktural 1 dan model regresi Struktural 2 tidak terjadi adanya gejala multikolinearitas.

E. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (*Path Analysis*) dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh atau efek secara langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel didalam model. Analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal (Bukit, 2012:173). Pengembangan model analisa jalur harus didasarkan pada hubungan kualitas yang

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

Adapun besarnya pengaruh langsung dari suatu variabel eksogenus terhadap variabel endogenus tertentu, dinyatakan oleh besarnya nilai numeric koefisien jalur (*path coefficient*) dari eksogenus ke endogenus menurut Muhidin & Maman (2007:224) dapat dilihat pada Gambar 4.7 berikut ini:

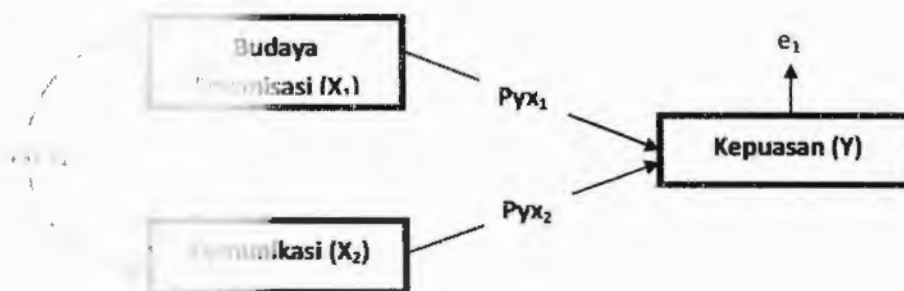


Gambar 4.7
Model Diagram Jalur

Untuk menjawab tujuan penelitian 1, 2 dan 3 yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya organisasi (X_1) dan komunikasi (X_2) secara parsial terhadap variabel kepuasan (Y) dengan persamaan sebagai berikut:

(1) Model Struktur 1

$$Y = \beta_{yx_1} X_1 + \beta_{yx_2} X_2 + e_1$$



Gambar 4.8
Sub-Struktur 1

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh Budaya Organisasi

dan Komunikasi terhadap kepuasan kerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 20.0. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.26 di bawah ini.

Tabel 4.15
Matriks Korelasi Antar Variabel
Correlations

	BdyOrganisasi_X1	Komunikasi_X2
BdyOrganisasi_X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.319
	N	93
Komunikasi_X2	Pearson Correlation	.134
	Sig. (2-tailed)	.319
	N	93

Sumber: Hasil Ouput SPSS 20.0

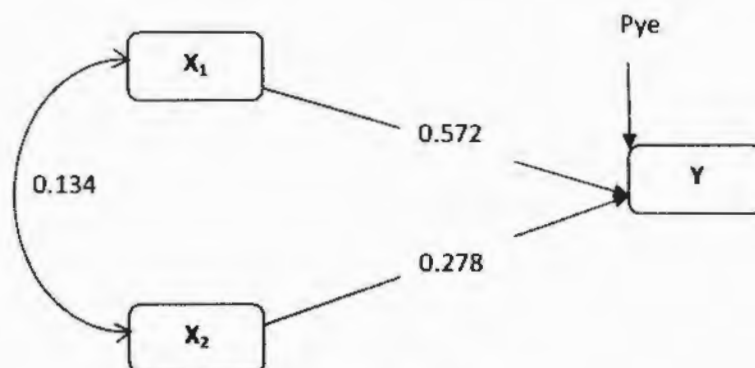
Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari X_1 sampai X_2 serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X_1 sampai X_2 . Berdasarkan hasil perhitungan didapat hasil sebagai berikut.

Tabel 4.16
Hasil Regresi Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.422	.375		3.793	.000	
1 BdyOrganisasi_X1	.379	.068	.572	5.606	.000	
Komunikasi_X2	.245	.090	.278	2.720	.009	

a. Dependent Variable: Kepuasan_Y

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan structural seperti dibawah ini:



Gambar 4.9
Hasil Analisis Jalur Struktural I

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

- 1) Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Y

Pengaruh langsung X_1 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Y &= X_1 \Omega Y \\
 &= (P_{yx_1}) (P_{yx_1}) \\
 &= (0.572) (0.572) \\
 &= 0.327184 = 32,72\%
 \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ terhadap Y} &= X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y \\
 \text{melalui } X_2 &= (P_{yx_1}) (r_{x_1x_2}) (P_{yx_2}) \\
 &= (0.572) (0.134) (0.278) \\
 &= 0.0213081 = 2,13\%
 \end{aligned}$$

Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.327184 + 0.0213081 \\
 &= 0.3484921 = 34.85\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_1) terhadap kepuasan (Y) sebesar 32,72%, pengaruh tidak langsung sebesar 2,13% dan pengaruh total sebesar 34,85%, hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan, hal ini menjelaskan bahwasanya apabila budaya organisasi dapat terbentuk dengan baik, maka tatanan sistem akan dapat terus dikembangkan, meliputi empat fungsi, yaitu: Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya. Kedua, budaya memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi (Robbins, 2007:516).

b. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan

Sedangkan untuk menjawab tujuan kedua pengaruh langsung dan tidak langsung Komunikasi terhadap kepuasan adalah sebagai berikut:

- 2) Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Y

Pengaruh langsung X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Y &= X_2 \Omega Y \\ &= (P_{YX_2}) (P_{YX_2}) \\ &= (0.278) (0.278) = 0.077284 = 7.73\% \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y

$$\begin{aligned} X_2 \text{ terhadap } Y &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y \\ \text{melalui } X_1 &= (P_{YX_2}) (r_{X_1X_2}) (P_{YX_1}) \\ &= (0.278) (0.134) (0.572) \\ &= 0.0213081 = 2,13\% \end{aligned}$$

Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$= 0.077284 + 0.0213081$$

$$= 0.0985921 = 9,86\%$$

Dari proses perhitungan diatas didapat pengaruh langsung Komuniaksi (X_2) terhadap Kepuasan (Y) 7.73%, pengaruh tidak langsung sebesar 2,13%, dan pengaruh total sebesar 9,86%, ini menunjukkan bahwa komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga. Artinya apabila komunikasi dapat terjalin dengan baik maka akan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi para guru dalam melaksanakan kegiatannya dengan lebih baik.

Tabel 4.17
Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kepuasan

Variabel	Langsung	Tidak Langsung		Sub Total	Total
		X_1	X_2		
Budaya Organisasi (X_1)	32,72%		2,13%	2,13%	34.85%
Komunikasi (X_2)	7.73%	2,13%		2,13%	9,86%
Pengaruh X_1, X_2					44.7%
Pengaruh variabel lain					55.3%

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Nilai total pengaruh X_1, X_2 tersebut diatas menjelaskan nilai koefisien determinasi R^2 seperti yang terlihat pada hasil uji R^2 pada Tabel berikut:

Tabel 4.18
Uji R dan R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669 ^a	.447	.427	.21208

a. Predictors: (Constant), Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_X1

Nilai R sebesar 0,447 menunjukkan korelasi ganda (budaya organisasi dan komunikasi) dengan kepuasan. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai Adjusted dan R Square sebesar 44,7 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi mampu menjelaskan variabel kepuasan sebesar 44,7% dan sisanya 55,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

c. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kepuasan

Untuk menjawab tujuan ketiga mengenai hubungan antara Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kepuasan dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

3) Besarnya pengaruh secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Y

Pengaruh langsung X_1 & X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned} X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Y &= X_1 \text{ \& } X_2 \Omega Y \\ &= (P_{yx1} \cdot P_{yx1}) + (P_{yx2} \cdot P_{yx2}) \\ &= 32,72\% + 7,73\% \\ &= 40,45\% \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Y

$$\begin{aligned} &= X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Y \\ &= (P_{yx1}) (r_{x1x2}) (P_{yx2}) + (P_{yx2}) (r_{x1x2}) (P_{yx1}) \\ &= 2,13\% + 2,13\% \\ &= 4,26\% \end{aligned}$$

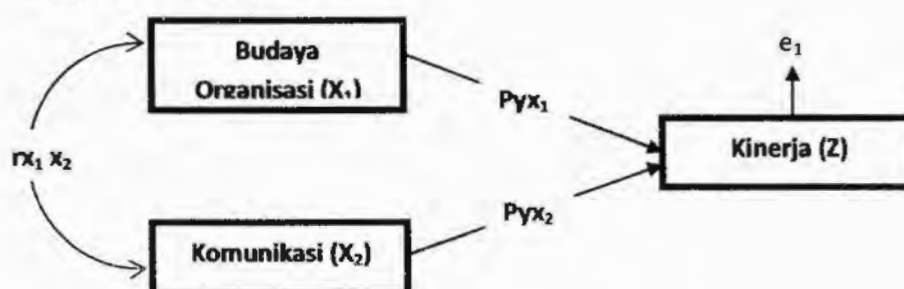
Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 40,45\% + 4,26\% \\ &= 44,7\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kepuasan (Y) sebesar 44.7%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi memberikan kontribusi terhadap kepuasan sebesar 55.3% pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

2. Sub-Struktur 2

$$Z = P_{zx_1} X_1 + P_{zx_2} X_2 + e_1$$



Gambar 4.10
Sub-Struktur 2

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 20.0. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.19 di bawah ini.

Tabel 4.19
Matriks Korelasi Antar Variabel
Correlations

		BdyOrganisasi_X1	Komunikasi_X2
BdyOrganisasi_X1	Pearson Correlation	1	.134
	Sig. (2-tailed)		.319
	N	93	93
Komunikasi_X2	Pearson Correlation	.134	1
	Sig. (2-tailed)	.319	
	N	93	93

Sumber: Hasil Ouput SPSS 20.0

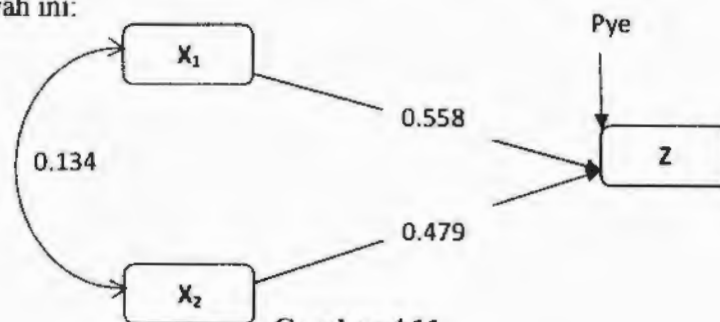
Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari X_1 sampai X_2 serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X_1 sampai X_2 . Berdasarkan hasil perhitungan didapat hasil sebagai berikut.

Tabel 4.20
Hasil Regresi Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.142	.276		4.132	.000
1 BdyOrganisasi_X1	.325	.050	.558	6.520	.000
Komunikasi_X2	.372	.066	.479	5.600	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan structural seperti dibawah ini:



Gambar 4.11
Hasil Analisis Jalur Struktural II

a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis keempat adalah sebagai berikut:

4) Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_1 terhadap Z

Pengaruh langsung X_1 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \rightarrow Z &= X_1 \Omega Z \\
 &= (P_{zx_1}) (P_{zx_1}) \\
 &= (0.558) (0.558) \\
 &= 0.311364 \\
 &= 31,14\%
 \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Z

$$\begin{aligned}
 X_1 \text{ terhadap } Z &= X_1 \Omega X_2 \rightarrow Z \\
 \text{melalui } X_2 &= (P_{zx_1}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx_2}) \\
 &= (0.558) (0.134) (0.479) \\
 &= 0.0358158 \\
 &= 3,58\%
 \end{aligned}$$

Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned}
 &= 0.311364 + 0.0358158 \\
 &= 0.3471798 = 34.72\%
 \end{aligned}$$

Dari uraian diatas didapat pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_1) terhadap kinerja (Z) sebesar 31,14%, pengaruh tidak langsung sebesar 3,58% dan pengaruh total sebesar 34.72%, hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, hal ini menjelaskan bahwasanya apabila budaya

organisasi dapat terbentuk dengan baik, maka tatanan sistem akan dapat terus dikembangkan dengan baik kedepan.

b. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Sedangkan untuk menjawab tujuan kelima pengaruh langsung dan tidak langsung Komunikasi terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

5) Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung X_2 terhadap Z

Pengaruh langsung X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned} X_2 \rightarrow Z &= X_2 \Omega Z \\ &= (P_{zx_2}) (P_{zx_2}) \\ &= (0.479) (0.479) \\ &= 0.228962 \\ &= 22,9\% \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Z

$$\begin{aligned} X_1 \text{ terhadap Z} &= X_2 \Omega X_1 \rightarrow Z \\ \text{melalui } X_2 &= (P_{zx_2}) (r_{x_1x_2}) (P_{zx_1}) \\ &= (0.479) (0.134) (0.558) \\ &= 0.0358158 = 3,58\% \end{aligned}$$

Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 0.228962 + 0.0358158 \\ &= 0.2647778 = 26,48\% \end{aligned}$$

Dari proses perhitungan diatas didapat pengaruh langsung Komunikasi (X_2) terhadap Kinerja (Z) 22,9%, pengaruh tidak langsung sebesar 3,58%, dan pengaruh total sebesar 26,48%, ini menunjukkan bahwa komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Artinya apabila komunikasi dapat terjalin dengan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatannya yang lebih optimal.

Tabel 4.21

Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja

Variabel	Langsung	Tidak Langsung		Sub Total	Total
		X ₁	X ₂		
Budaya Organisasi (X ₁)	31,14%		3,58%	3,58%	34,72%
Komunikasi (X ₂)	22,9%	3,58%		3,58%	26,48%
Pengaruh X₁, X₂					61,2%
Pengaruh variabel lain					38,8%

Sumber: Data diolah untuk keperluan penelitian

Nilai total pengaruh X₁, X₂ tersebut diatas menjelaskan nilai koefisien determinasi R² seperti yang terlihat pada hasil uji R² pada Tabel berikut:

Tabel 4.22

Uji R dan R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.598	.15632

a. Predictors: (Constant), Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_X1

Nilai R sebesar 0,782 menunjukkan korelasi ganda (budaya organisasi dan komunikasi) dengan kinerja guru. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai Adjusted dan R Square sebesar 0,612 yang menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 61,2% dan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

c. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap Kinerja

Untuk menjawab tujuan keenam mengenai hubungan antara Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja dapat dilihat pada hasil perhitungan dibawah ini:

6) Besarnya pengaruh secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Z

Pengaruh langsung X_1 & X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned} X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Z &= X_1 \text{ \& } X_2 \Omega Z \\ &= (P_{zx1}.P_{zx1}) + (P_{zx2}.P_{zx2}) \\ &= 31,14\% + 22,9\% \\ &= 54.04\% \end{aligned}$$

Pengaruh tidak langsung secara bersama-sama antara X_1 & X_2 terhadap Z

$$\begin{aligned} &= X_1 \text{ \& } X_2 \rightarrow Z \\ &= (P_{zx1}) (r_{x1x2}) (P_{yx2}) + (P_{zx2}) (r_{x1x2}) (P_{yx1}) \\ &= 3,58\% + 3,58\% = 7,16\% \end{aligned}$$

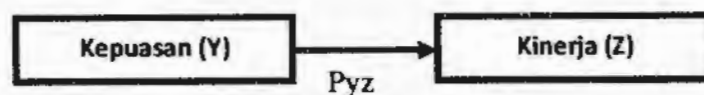
Total pengaruh langsung dan tidak langsung

$$\begin{aligned} &= 54.04\% + 7,16\% \\ &= 61.2\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja (Z) sebesar 61.2%, dimana angka tersebut menjelaskan bahwa secara langsung Budaya Organisasi dan Komunikasi memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 61.2% pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

3. Sub-Struktur 3

$$Z = P_{zy} \cdot y + e$$



Gambar 4.12
Sub-Struktur 3

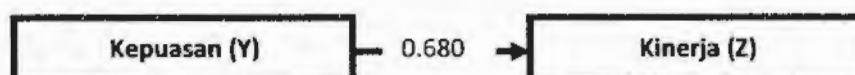
Untuk mengetahui apakah variabel bebas kepuasan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga, dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dengan menggunakan alat bantu software SPSS versi 20.0. Pada Tabel berikut dapat dilihat hasil regresi kepuasan terhadap kinerja guru.

Tabel 4.23
Hasil Kepuasan Terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.440	.317		4.540	.000
	Kepuasan_Y	.599	.087	.680	6.886	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Hasil regresi diatas di masukkan ke dalam gambar persamaan struktur seperti dibawah ini:



Gambar 4.13
Hasil Analisis Jalur Struktural II

a. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja

Adapun hasil pengujian untuk menjawab hipotesis ketujuh adalah sebagai berikut:

7) Besarnya pengaruh langsung Y terhadap Z

Pengaruh langsung X_1 terhadap Z

$$\begin{aligned} Y \rightarrow Z &= Pzy \cdot Pzy \\ &= (0.680)(0.680) \\ &= 0.4624 \\ &= 46,24\% \end{aligned}$$

Dari proses perhitungan diatas didapat pengaruh langsung Kepuasan (Y) terhadap Kinerja (Z) 46,24%, ini menunjukkan bahwa kepuasan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga. Artinya apabila guru memperoleh kepuasan dengan pekerjaan yang dijalankan, maka guru akan mampu memberikan hasil kerja yang lebih optimal dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Sedangkan untuk melihat seberapa besar variabel kepuasan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja guru dapat dilihat dari nilai koefisien deteminasi R^2 berikut.

Tabel 4.24
Uji R dan R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.463	.453	.18225

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Y

Nilai R sebesar 0,680 menunjukkan korelasi kepuasan dengan kinerja guru. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai Adjusted dan R Square sebesar 0,463 yang

menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel kepuasan mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 46,3% dan sisanya 53,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

F. Hasil dan Pembahasan

1. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan.

Dalam pengujian hipotesis pertama digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Variabel Kepuasan (Y). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari nilai t tabel, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan (Y) guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 32,72%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komunikasi terhadap kepuasan adalah 2,13%. Dengan demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel budaya organisasi terhadap kepuasan adalah 34,85%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan terbukti. Artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa tujuh dimensi budaya organisasi yaitu Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), Berorientasi kepada manusia (*People orientation*),

Berorientasi tim (*Team orientation*), Agresifitas (*Aggressiveness*) dan Stabilitas (*Stability*) berpengaruh terhadap lima dimensi kepuasan yaitu Pekerjaan itu sendiri, gaji, Kesempatan atau promosi, Supervisi dan Rekan kerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila budaya organisasi terbentuk dengan baik maka kepuasan guru dalam menjalankan pekerjaan akan terlaksana dengan baik. Budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein dalam Luthans, 2006:124).

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga membentuk dan mengendalikan perilaku dalam keorganisasian. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mencerminkan budaya kerja. Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Hal ini akan menyebabkan kepuasan karyawan. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan karir

dalam jangka panjang. (Kotter dan Heskett, 1992, Wallach, 1983, O'Reilley III , 1991).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Hal ini dapat dijelaskan bahwa adanya kesesuaian antara individu guru-guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, yang akan menimbulkan kepuasan kerja guru meningkat dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan karir dalam jangka panjang.

Selain itu budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Berarti pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga terjadi keserasian antara individu anggota organisasi, keserasian etika organisasi yang dianut, keserasian antara hak kepegawaian. Karena adanya keserasian tersebut akan berpengaruh positif terhadap cara individu dalam organisasi untuk merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi, sehingga individu merasakan kepuasan.

Pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi sedangkan budaya organisasi yang lemah akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang rendah pula. Antara budaya organisasi dengan kepuasan karyawan terdapat hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi

dengan kelompoknya, dengan system dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya.

2. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan.

Dalam pengujian hipotesis kedua digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Komunikasi (X_2) terhadap Variabel Kepuasan (Y). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel Komunikasi lebih besar dari nilai t tabel, hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan (Y) guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 7,73%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung komunikasi melalui budaya organisasi terhadap kepuasan adalah 2,13%. Dengan demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel komunikasi terhadap kepuasan adalah 9,86%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan terbukti. Artinya variabel komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa lima dimensi komunikasi yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik dan tindakan berpengaruh terhadap lima dimensi kepuasan yaitu Pekerjaan itu sendiri, gaji, Kesempatan atau promosi, Supervisi dan Rekan kerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila komunikasi antar guru dapat terjalin dengan baik maka kepuasan guru dalam menjalankan pekerjaan akan terlaksana dengan baik. Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus -

komunikasi yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang berkesinambungan, tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu: saling mempengaruhi yang, lingkungan, ketrampilan, sikap, status, pengalaman dan kemampuan yang menentukan komunikasi yang terjadi dalam suatu waktu. Komunikasi yang di samping berubah-ubah, komunikasi juga dapat menimbulkan

perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga hal ini dapat dibuktikan karena adanya komunikasi yang efektif di antara atasan dengan bawahan di Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga, maka guru sebagai bawahan akan merasa lebih mudah dalam menyampaikan ide, pesan lebih baik kepada atasan. Dengan demikian atasan akan lebih memahami pendapat dan pikiran bawahan. Dengan demikian terdapat dengan bawahan terjalin komunikasi yang baik dan efektif. Dengan demikian, maka guru akan merasa puas karena atasan memahami pendapat dan pikiran. Dengan demikian tinggi efektivitas komunikasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebaliknya semakin rendah efektivitas komunikasi akan menurunkan kepuasan kerja karyawan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara efektivitas komunikasi bawahan-atasan dengan kepuasan kerja di Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga.

Salah satu faktor yang mempengaruhi situasi kerja, hal utama dalam meningkatkan situasi kerja yang baik adalah komunikasi yang baik. Oleh karena itu terdapat pengaruh positif yang terjalin dengan baik antara pihak perusahaan dengan bawahan, supervisor, manajer, pengurus perusahaan, atau pemilik perusahaan.

perusahaan dengan bawahan, sehingga tidak mengganggu perkembangan dan kemajuan perusahaan itu sendiri (Anoraga, 1992: 134). Kepuasan kerja dapat tercapai melalui interaksi antara bawahan dan atasan, atasan yang mengembangkan hubungan atau relasi yang memadai dan mendukung karyawan akan membuat karyawan puas. Oleh karena itu berdasarkan hal tersebut, nampak peran dari komunikasi bawahan-atasan. Karyawan mengaplikasikan komunikasi ke atas misalnya dengan memberikan laporan kemajuan, saran, penjelasan, permintaan bantuan atau keputusan, memberi pendapat, menyampaikan keluhan dan meminta koordinasi (Wexley dan Yukl, 1992: 79). Kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila terjalin komunikasi efektif yang baik dengan atasannya (Davis dan Newstrom, 1993:180). Melalui komunikasi efektif karyawan akan mampu secara terbuka menerima dan menyampaikan informasi yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya.

3. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan.

Pengujian hipotesis ketiga akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu budaya organisasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Dilihat dari pengujian simultan (Uji F) diperoleh bahwa nilai F-hitung variabel budaya organisasi (X_1) dan komunikasi (X_2) lebih besar dari F-tabel. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi secara simultan atau secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap kepuasan guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Sedangkan untuk nilai koefisien determinasi R^2 (*R Square*) sebesar 0,447 atau 44,7%. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi dan komunikasi memberikan kontribusi terhadap kepuasan guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga sebesar 44,7%, sedangkan sisanya 55,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Besarnya pengaruh langsung secara bersama-sama yang diberikan oleh variabel budaya organisasi dan komunikasi adalah sebesar 40,45%. Pengaruh tidak langsung sebesar 4,26%, dan pengaruh total sebesar 44,7% dari pengujian secara simultan diketahui bahwa pengaruh secara langsung lebih besar pengaruhnya dari pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa semakin mampu Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga untuk meningkatkan budaya organisasi dan komunikasi guru secara bersama-sama maka akan semakin meningkatkan kepuasan guru dalam melaksanakan tugasnya.

4. Budaya Organisasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dalam pengujian hipotesis keempat digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Variabel Kinerja (Z). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari t tabel, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Z) guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 31,14%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komunikasi terhadap kinerja adalah 3,58%. Dengan demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel budaya organisasi terhadap kinerja adalah

34.72%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja terhukti. Artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa tujuh dimensi budaya organisasi yaitu Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), Berorientasi tim (*Team orientation*), Agresifitas (*Aggressiveness*) dan Stabilitas (*Stability*) berpengaruh terhadap empat dimensi kinerja yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Edgar Schein dalam Luthans, 2006:124).

Budaya organisasi menjadi identitas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Adanya pemahaman bersama memudahkan munculnya komitmen antar anggota. Dengan ditunjang konsistensi untuk melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi yang ada, maka dikatakan makin kuat pula budaya organisasinya. Semakin kuat budaya organisasi akan memberikan pengaruh besar pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya

manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

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

5. Komunikasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dalam pengujian hipotesis kelima digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Komunikasi (X_2) terhadap Variabel kinerja (Z). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel Komunikasi (X_2) lebih besar dari nilai t hitung, hasil ini menunjukkan bahwa Komunikasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z) guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 22,9%. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung komunikasi melalui budaya organisasi terhadap kinerja adalah 3,58%. Dengan demikian pengaruh total (langsung dan tidak langsung) variabel komunikasi terhadap kinerja adalah 26,48%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Artinya variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja.

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa lima dimensi komunikasi yaitu pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik dan tindakan berpengaruh terhadap empat dimensi kinerja yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila komunikasi antar guru dapat terjalin dengan baik maka kinerja pun dapat terlaksana dengan baik. Komunikasi merupakan suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu: saling hubungan di antara orang, lingkungan, ketrampilan, sikap, status, pengalaman dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi dalam suatu waktu tertentu. Sehingga di samping berubah-ubah, komunikasi juga dapat menimbulkan perubahan.

Ketidaklancaran komunikasi sangat tidak menguntungkan bagi efisiensi kerja (Anoraga, 2001: 60). Hal itu akan menurunkan kemampuan berkomunikasi secara efektif yang merupakan bagian terpenting dari pemeliharaan hubungan organisasi dengan para anggotanya. Menurut Anoraga (dalam Suryandari, 200: 9) yang perlu diketahui bahwa setiap komunikasi yang efektif merupakan usaha untuk menciptakan suasana saling pengertian, melancarkan usaha, membangkitkan kesadaran dan idealisme serta memotivasi untuk bekerja lebih keras lagi.

Lawrence D. Brennan berpendapat bahwa "manajemen adalah komunikasi". Komunikasi adalah alat pengoperan informasi dari komunikator ke komunikan agar terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi itu efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat,

jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem - problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan, kesehatan loyal yang baik dari para karyawan. Apabila komunikasi efektif dan efisien maka dimungkinkan akan tercapai kinerja yang baik.

6. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pengujian hipotesis keenam akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis yaitu budaya organisasi dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Dilihat dari pengujian simultan (Uji F) diperoleh bahwa nilai F-hitung variabel budaya organisasi (X_1) dan komunikasi (X_2) lebih besar dari F-tabel. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi secara simultan atau secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Sedangkan untuk nilai koefisien determinasi R^2 (*R Square*) sebesar 0,612 atau 61,2%. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi dan komunikasi memberikan kontribusi terhadap kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga sebesar 61,2%, sedangkan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Besarnya pengaruh langsung secara bersama-sama yang diberikan oleh variabel budaya organisasi dan komunikasi adalah sebesar 54,04%. Pengaruh tidak langsung sebesar 7,16%, dan pengaruh total sebesar 61,2% dari pengujian secara simultan diketahui bahwa pengaruh secara langsung lebih besar pengaruhnya dari

pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa semakin mampu Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga untuk meningkatkan budaya organisasi dan komunikasi guru secara bersama-sama maka akan semakin meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dalam pengujian hipotesis ketujuh digunakan Uji Parsial (Uji-t) yang diolah dengan menggunakan Program SPSS versi 20.0, dimana untuk melihat pengaruh secara parsial antara variabel Kepuasan (Y) terhadap Variabel kinerja (Z). Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai t-hitung variabel Kepuasan (Y) lebih besar dari nilai t tabel, hasil uji-t ini menunjukkan bahwa Kepuasan (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Z) guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga.

Besarnya pengaruh langsung Kepuasan (Y) terhadap kinerja guru adalah 46,24%. Berdasarkan hipotesis penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja terbukti. Artinya variabel kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan bahwa lima dimensi kepuasan yaitu Pekerjaan itu sendiri, gaji, Kesempatan atau promosi, Supervisi dan Rekan kerja berpengaruh terhadap empat dimensi kinerja yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Hal ini menjelaskan bahwasanya apabila kepuasan guru dapat terwujud maka kinerjapun dapat terlaksana dengan baik.

Kepuasan kerja adalah "Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan". Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai

dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai dan secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Kepuasan kerja guru yang meningkat akan membuat seorang guru menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat diberi batasan yakni perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Sehingga diharapkan seorang pimpinan memahami karakteristik individu bawahannya maka akan dapat memberikan tugas sesuai dengan karakteristik individu. Maka akan tercapai kepuasan kerja secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada bawahan yang akan meningkatkan kinerjanya sehingga kinerjanya menjadi lebih baik.

G. Ringkasan dan Pembahasan

Ringkasan hasil uji hipotesis adalah untuk memperlihatkan hasil penelitian secara menyeluruh dari 7 (Tujuh) hipotesis dalam penelitian ini. Masing-masing uji hipotesis dan hasilnya sudah dibahas sebelumnya, adapun pada Table 4.25 berikut merupakan resume dari pembahasan sebelumnya.

Tabel 4.25
Pengujian Hipotesis

1	$X_1 \rightarrow Y$	5.606	1.662			Hipotesis diterima
2	$X_2 \rightarrow Y$	2.720	1.662			Hipotesis diterima
3	$X_1 \& X_2 \rightarrow Y$			21.86	3.10	Hipotesis diterima
4	$X_1 \rightarrow Z$	6.520	1.662			Hipotesis diterima
5	$X_2 \rightarrow Z$	5.600	1.662			Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah

7	$Y \rightarrow Z$	6.886	1.662		Hipotesis diterima
6	$X_1 \& X_2 \rightarrow Z$		42.616	3.10	Hipotesis diterima

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Dari hasil analisis dan pembahasan serta pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur dapat diambil beberapa simpulan, sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Berdasarkan pengujian path analisis pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.
2. Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Berdasarkan pengujian path analisis pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.
3. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara simultan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Dimana Budaya Organisasi dan Komunikasi memberikan kontribusi terhadap kepuasan guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga sebesar 44,7%, sedangkan sisanya 55,3% dipengaruhi oleh variabel lain.
4. Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Berdasarkan pengujian path analisis

pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.

5. Komunikasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Berdasarkan pengujian path analisis pengaruh langsung lebih besar nilainya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.
6. Budaya Organisasi dan Komunikasi secara simultan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga. Dimana Budaya Organisasi dan Komunikasi memberikan kontribusi terhadap kepuasan guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga sebesar 61,2%, sedangkan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain.
7. Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga.

B. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang diperoleh, maka saran untuk perbaikan penelitian dimasa mendatang pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Sibolga sebagai berikut:

1. Secara Praktis

- a. Pimpinan sebaiknya menciptakan budaya organisasi yang kuat dan khas di masing-masing institusi/organisasi sehingga akan bisa menunjukkan sesuatu yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Khususnya mengenai pemberian penghargaan kepada guru yang bekerja secara optimal. memberikan apresiasi/penghargaan serta pengakuan terhadap guru yang menunjukkan apresiasi atas kinerja yang baik agar guru memiliki motivasi yang kuat sehingga

dapat menghasilkan kepuasan kerja sehingga membuat kinerja guru yang lebih optimal.

- b. Perlunya perbaikan dalam hal mempererat hubungan komunikasi antara individu dalam menyampaikan pesan yang diberikan, dengan membuat jaringan/forum tertentu untuk menciptakan komunikasi yang efektif sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja sekaligus terjadi peningkatan kinerja. Komunikasi yang dilakukan dalam pertemuan juga digunakan untuk mengevaluasi.
- c. Perlunya perbaikan sistem lingkungan kerja yang lebih baik, agar guru dapat merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena lingkungan kerja yang baik akan memberikan efek yang baik untuk menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai agar bisa merasa nyaman saat mereka menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d. Perlunya peningkatan pemahaman bagi guru untuk mengenal karakteristik siswa, agar proses belajar mengajar menjadi lebih efektif. Karena berdasarkan hasil survey yang dilakukan guru pada Sekolah Dasar Negeri Di Kota Sibolga belum cukup mampu dan bisa dikatakan rendah sekali untuk memahami karakteristik siswanya dalam proses belajar mengajar, sehingga membuat proses belajar mengajar yang terjadi dikelas menjadi tidak efektif.

2. Secara Akademis

- a. Penelitian ini perlu ditindak lanjuti lagi untuk melihat faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja guru.
- b. Kinerja guru masih dipengaruhi oleh faktor lain, oleh karena itu perlu kajian yang lebih komprehensif, guna menjawab faktor lain (*epsilon*) yang mempengaruhi kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Darwito. (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Thesis: Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana UNDIP. Semarang .didownload 06 Oktober 2013.
- Fajra, Febri Kurniad. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam. Thesis: Jurusan Manajemen FE Universitas Andalas Padang.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Firdaus, Vera. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi Kasus Pada UD Karya Jati Jombang) Undergraduate Theses from GDLHUB / 2011-08-25 12:46:40 Perpustakaan Universitas Negeri Jember .didownload 10 September 2013.
- Hamdani, Anwar.(2012). Pengaruh Faktor pengawasan melekat, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Petugas Kebersihan di Kabupaten Karang Anyar dengan Motivasi sebagai variable Moderating, *ejournal.stieaub.ac.id/index.php/excellent/article/download/.../92/*
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardaya. (2009). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitment Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi DIY, *e-journal.stie- aub.ac.id/index.php/excellent/article/download/.../102 EXCELLENT] | Vol. 1 No. 2 September 2009.*
- Hariyanti, Dewi. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan dan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Program Studi Magister Managemen. Pasca Sarjana UNDIP. Semarang didownload 10 September 2013.
- Hasan, Iqbal. (2009). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan. M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.

- Indriyani, Etty dan Wisnu Haryanto (2011). Pengaruh budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Intervening. Artikel pada Workshop *SMK Katolik Santo Mikael Surakarta*.
- Jackson, Tony dan Tyson Shaun. (2000). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT.Andi.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metoda Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?* Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. 10th. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mahesa, Dewar. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai variabel Moderating, (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java). Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Margiyanto, Aris. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Produksi Di PT.Maju Jaya Sarana Grafika Semarang. *thesis*., Program Studi Magister Manajemen,Pasca Sarjana UNDIP, Semarang .didownload Oktober 2012.
- Mariam, Rani. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Thesis*: Program Studi Magister Manajemen. Pascasarjana UNDIP. Semarang .didownload 12 September 2013.
- Kenna, Eugene & Nic Beech. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT.Andi.
- Musafir. (2007). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Gorontalo, *Jurnal Ichsan Gorontalo*. Volume 2 No 3 Agustus- Oktober 2007. didownload 19 September 2012
- Nursiah. (2004). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosat Divisi Regional Barat Medan*, Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara didownload 19 Maret 2012
- Sarwono, Jonathan. (2007). Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS. Yogyakarta: Andi Offset.

- Suharto dan Wahyudin. (2004). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka Surakarta. [didownload 10 September 2012.](#)
- Henry Setyowati Nugraheni. (2007). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Thesis: Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana UNDIP. Semarang [didownload 12 September 2012.](#)
- Atmawati. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Robbins, Stephen. P. (2002). *Perilaku Organisasi Jilid 1* (versi Bahasa Indonesia). Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, Stephen.P. (2002). *Perilaku Organisasi Jilid 2*. (versi Bahasa Indonesia). Jakarta: Prehallindo.
- Setiyana. (2012). Faktor Penentu Dan Komparasi Kinerja Pada Guru Sekolah Standart Nasional Dan Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf InternasionalI Di Kabupaten. thesis, UPN "Veteran" Yogyakarta. Semarang [didownload 12 September 2012.](#)
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Indonesia.
- Simamora, Henry Simamora. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, & Lufti, Muslich. (2012). *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis*. Edisi 2. Medan: USU Press.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1.
- Sudarmadi. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Thesis: Program Studi Magister Manajemen. Pascasarjana UNDIP. Semarang [didownload 12 September 2012.](#)
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suharto dan Budi Cahyono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, JRBI. Vol. 1, No.1, Januari 2005: 13-30
- Teman, Koesmono. (2005). dalam "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur" <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/> [didownload 12 September 2012.](#)

- Tony Listianto dan Bambang Setiaji. (2007). *Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta)*. <http://www.damandiri.or.id>. Diakses Tanggal 19 April 2012.
- Umar, Husein. (2006). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Mohammad Usman. (2011) Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, Dan kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMKN Di Surabaya. Disertasi(Pasca Sarjana) Universitas Negeri Malang, 2011.Didownload 12 September 2012
- Waliulu, Yusroniya Eka Putri Rachman. (2008). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pekerja Konstruksi Di Surabaya. *digilib.its.ac.id/ITS-Master-3100008031140/3098* Didownload 12 September 2012
- Widayati, Dyah. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar) *journal.stie-aub.ac.id/index.php/excellent/article/download/.../* Didownload 23 April 2012
- Widodo. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur* No.16/Tahun ke-10/Juni 2011. didownload 12 September 2012.
- Wulantika, Lita. (2011). Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Keefektifan Organisasi. *Majalah Ilmiah UNIKOM*. Vol.7. No. 2.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER

Nomor responden:

Identitas Responden

Mohon Bapak/Ibu mengisi data berikut dengan cara melingkari huruf atau mengisi titik-titik pada jawaban yang sesuai dengan diri Bapak/Ibu, sebelum memberikan tanggapan pada pertanyaan/pernyataan pada kuesioner.

1. Sekolah tempat kerja :
 - a. SDN
2. Jenis kelamin :
 - a. Perempuan
 - b. Laki-laki
3. Umur :
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 25 – 39 tahun
 - c. 40 – 50 tahun
 - d. lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan terakhir :
 - a. S-1
 - b. S-2
5. Masa kerja :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 – 10 tahun
 - c. 10 – 15 tahun
 - d. lebih dari 15 tahun

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

Keterangan:

- 1 artinya sangat tidak setuju 2 artinya tidak setuju
3 artinya cukup setuju 4 artinya setuju
5 artinya sangat setuju

Bagian A (budaya organisasi)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON				
		1	2	3	4	5
1	Guru memperbaiki materi pembelajaran setiap awal semester	1	2	3	4	5
2	Guru memperbarui media pembelajaran setiap awal semester	1	2	3	4	5
3	Guru melaksanakan pembelajaran dengan metode yang bervariasi	1	2	3	4	5
4	Sekolah mengapresiasi terhadap kinerja guru secara adil	1	2	3	4	5
5	Guru mengidentifikasi kemampuan awal siswa terkait materi ajar yang akan dibahas	1	2	3	4	5
6	Pedoman penilaian siswa dibuat oleh sekolah sehingga guru tinggal menggunakannya	1	2	3	4	5
7	Sekolah sesering mungkin mengingatkan guru dan siswa agar fokus pada tujuan sekolah	1	2	3	4	5
8	Guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya fokus pada target yang telah direncanakan	1	2	3	4	5
9	Sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang bekerja secara optimal	1	2	3	4	5
10	Guru memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi	1	2	3	4	5
11	Sekolah membentuk tim kerja/kepanitiaan untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin maupun insidental	1	2	3	4	5
12	Sekolah membentuk tim dalam mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi	1	2	3	4	5
13	Sekolah senantiasa mengacu pada standar nasional pendidikan dalam menilai diri	1	2	3	4	5
14	Guru secara kontinuu meningkatkan kompetensi pedagogis, kepribadian dan sosialnya	1	2	3	4	5
15	Guru secara kontinuu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guna meningkatkan profesionalitasnya	1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON				
16	Guru dalam berkomunikasi dengan siapapun harus santun dan penuh perhatian	1	2	3	4	5
17	Sekolah merumuskan standar minimal pencapaian kinerja bagi guru, staf dan siswa	1	2	3	4	5
18	Manajemen sekolah selalu melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan	1	2	3	4	5

Bagian B (komunikasi)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON				
1	Instruksi ataupun kebijakan sekolah harus jelas dan tidak ambigu agar guru dan siswa dapat memahaminya dengan tepat	1	2	3	4	5
2	Pimpinan sekolah dalam menyampaikan pesan kepada guru maupun siswa harus memilih kalimat yang menyenangkan	1	2	3	4	5
3	Guru selalu menjadi contoh yang baik (sopan dan tanpa mengurangi makna pesan) pada saat menyampaikan pendapatnya di depan publik	1	2	3	4	5
4	Komunikasi menjadi efektif bila pada diri penerima pesan terjadi perubahan selaras dengan isi pesan	1	2	3	4	5
5	Komunikasi akan berpengaruh bila pada diri penyampai pesan terjadi perubahan selaras dengan isi pesan	1	2	3	4	5
6	Komunikasi akan mempererat hubungan bila pada diri penyampai pesan merasa hubungannya dengan penerima pesan tidak terganggu	1	2	3	4	5
7	Komunikasi akan mempererat hubungan bila pada diri penerima pesan merasa hubungannya dengan penyampai pesan tidak terganggu	1	2	3	4	5
8	Komunikasi akan efektif bila penyampai pesan melakukan tindakan nyata sesuai isi pesan	1	2	3	4	5
9	Komunikasi akan efektif bila penerima pesan melakukan tindakan nyata sesuai isi pesan	1	2	3	4	5

Bagian C (kepuasan kerja)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON				
		1	2	3	4	5
1	Sekolah memberikan tanggung jawab kepada guru secara merata sesuai kapasitasnya	1	2	3	4	5
2	Sekolah /pimpinan sekolah memberikan apresiasi atas pencapaian dalam menjalankan tugas baru	1	2	3	4	5
3	Guru merasa puas atas tugas yang diberikan oleh sekolah	1	2	3	4	5
4	Guru memperoleh gaji mencukupi kebutuhan hidup keluarga	1	2	3	4	5
5	Guru menghendaki sistem di lingkungan kerja terjadi perubahan menuju ke arah yang baik	1	2	3	4	5
6	Guru yang rajin mendapat apresiasi dari sekolah	1	2	3	4	5
7	Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk promosi/kenaikan jabatan	1	2	3	4	5
8	Ada perencanaan supervisi oleh pimpinan sekolah	1	2	3	4	5
9	Guru mendapat bimbingan dari pimpinan/pendidik senior sebelum disupervisi	1	2	3	4	5
10	Hasil supervisi digunakan untuk melakukan pembinaan /promosi	1	2	3	4	5
11	Rekan kerja anda terbuka dan komunikatif	1	2	3	4	5
12	Guru dan rekan kerja saling membantu dalam melaksanakan kerja	1	2	3	4	5

Bagian D (kinerja guru)

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON				
		1	2	3	4	5
1	Guru memahami karakteristik siswa sebagai individu guna megefektifkan pembelajaran	1	2	3	4	5
2	Guru menguasai informasi guna memperoleh referensi untuk pembelajaran yang mendidik	1	2	3	4	5
3	Guru melakukan pengembangan kurikulum mata pelajaran yang anda ampu	1	2	3	4	5
4	Guru melakukan kegiatan pembelajaran yang mendidik	1	2	3	4	5
5	Guru mekakukan pengembangan potensi peserta didik	1	2	3	4	5
6	Guru memilih kata-kata bijak untuk berkomunikasi dengan peserta didik	1	2	3	4	5
7	Guru melakukan penilaian belajar sesuai rencana yang anda buat sebelumnya serta melakukan analisis hasil penilaian	1	2	3	4	5
8	Guru bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional	1	2	3	4	5
9	Guru menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan baik di sekolah maupun di masyarakat	1	2	3	4	5

NO	PERNYATAAN/PERTANYAAN	RESPON				
		1	2	3	4	5
10	Guru memiliki etos kerja, tanggung jawab yang tinggi dan rasa bangga menjadi guru	1	2	3	4	5
11	Guru bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif terhadap siswa	1	2	3	4	5
12	Guru melakukan komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat guna memperlancar tugas anda sebagai guru	1	2	3	4	5
13	Guru wajib menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung matapelajaran yang diajarkan	1	2	3	4	5
14	Guru melakukan tindakan reflektif yang terkait dengan pengembangan keprofesionalan dan pelayanan sebagai guru	1	2	3	4	5

Lampiran 2. Data Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian

No	BUDAYA ORGANISASI (x1)																	JM L	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	1	1	1	1	1	1		1
1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	64
3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	60
4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
5	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	48
6	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	70
7	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
8	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	58
9	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	56
10	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
11	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	3	3	3	4	4	60
12	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
13	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	54
14	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	62
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	58
16	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	48
18	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
19	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
20	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	60
21	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	64
22	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	48
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	70
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	64
25	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
26	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
29	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
32	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	70
34	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	78
35	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
36	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
37	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	68
38	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	58
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	71
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	66
41	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	62
42	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	60
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72

No	BUDAYA ORGANISASI (xi)																		
	Res	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	1	1	1	1	1	1	JM
44	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	44
45	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
46	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
47	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	68
48	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	56
49	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
50	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
51	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
52	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
53	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
54	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	58
55	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	40
58	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	46
59	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
60	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
61	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	64
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
63	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	56
64	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	60
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	76
66	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	48
67	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	58
68	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
69	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
70	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
71	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
72	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
73	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
74	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
75	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	64
76	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
77	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
78	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
79	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
80	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	60
81	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	64
82	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	48
83	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	55
84	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	62
85	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	58
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
87	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	48

No	BUDAYA ORGANISASI (x1)																			
	Res	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	JM L
88	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
89	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	68
90	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	68
91	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	64
92	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	64
93	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64

No	KOMUNIKASI (X2)									JML
	Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	30
4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42
5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
7	5	3	3	3	3	4	5	5	5	36
8	4	4	4	4	4	4	3	3	2	32
9	2	2	2	2	3	2	3	3	3	22
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
11	3	2	2	3	3	2	3	3	3	24
12	5	5	4	4	4	4	4	5	3	38
13	3	3	2	2	2	2	2	3	3	22
14	5	3	3	3	3	4	3	3	5	32
15	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
16	5	5	5	5	3	3	4	5	5	40
17	3	3	3	3	4	4	4	3	3	30
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
20	5	5	3	3	3	2	3	3	3	30
21	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42
22	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
24	5	5	3	3	3	3	4	5	5	36
25	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
26	3	3	3	3	3	2	1	2	2	22
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
28	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40
29	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
32	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
33	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30
34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
35	4	4	4	4	4	4	4	5	3	36
36	4	4	4	4	4	4	4	5	3	36
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
38	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
39	4	4	4	4	4	4	4	5	3	36
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
41	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26

No	KOMUNIKASI (X2)									JML
	Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	
42	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
43	4	4	4	4	4	4	4	5	3	36
44	4	3	3	3	3	2	2	2	3	25
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
46	5	5	5	5	4	4	4	5	3	40
47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
48	4	4	4	4	4	4	4	5	3	36
49	4	4	4	3	3	4	4	5	3	34
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
51	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
52	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
54	4	4	4	4	4	4	4	5	5	38
55	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
56	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30
57	3	3	3	3	3	2	2	2	1	22
58	4	4	3	3	3	2	3	3	3	28
59	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
61	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
64	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
66	3	3	3	3	3	2	3	4	4	28
67	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
68	3	3	4	4	4	4	4	3	3	32
69	5	5	5	5	3	4	4	4	5	40
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
71	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
73	4	4	3	3	3	3	4	4	4	32
74	2	2	2	2	3	2	3	3	3	22
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
76	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24
77	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
80	4	4	2	3	3	2	4	4	4	30
81	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42
82	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26

No	KOMUNIKASI (X2)									
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	JML
83	3	3	2	2	2	2	2	3	3	22
84	4	4	4	3	3	3	3	4	4	32
85	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
86	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
87	4	3	3	3	3	3	3	4	4	30
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
90	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
91	3	3	3	3	3	2	2	2	3	24
92	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45

No	KEPUASAN KERJA(X3)												JML
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	40
2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	52
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	40
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	55
9	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	52
10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	56
11	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
12	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	54
13	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
14	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
15	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	50
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
17	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	40
18	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
19	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	52
20	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	50
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	38
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
24	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	55
25	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
27	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
29	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	32
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
31	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	54
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
33	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	40

No	KEPUASAN KERJA(X3)												
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JML
34	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	38
35	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	54
36	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	34
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	52
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
39	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	58
40	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	30
41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	46
42	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	42
43	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
44	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
45	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	40
46	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	54
47	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	42
48	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	52
49	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
50	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
53	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	40
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
55	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50
56	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	30
57	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	46
59	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	42
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

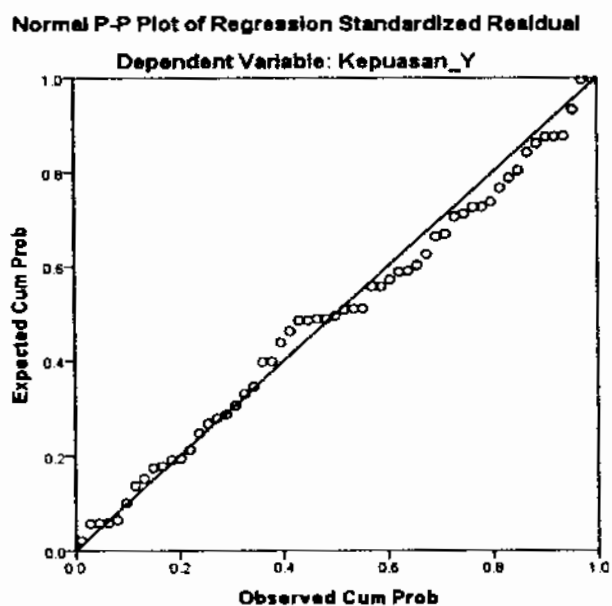
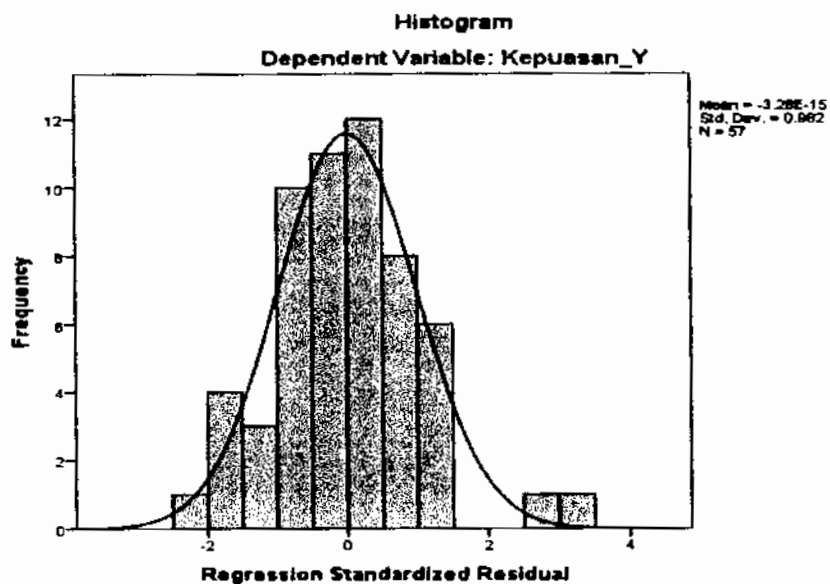
				KEPUASAN KERJA(X3)								JML	
				4	5	6	7	8	9	10	11		12
					4	4	4	4	4	4	4	4	50
68	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
					4	4	4	5	5	5	5	5	54
					4	4	4	4	5	5	5	5	50
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
		3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	42
		5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	56
		4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	38
		5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	54
		4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	40
		3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	52
		3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	32
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
		3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	38
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
		4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	46
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
		5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	54
			3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	32
			3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	50
			5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	54
			5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	56
					3	3	2	2	2	4	4	4	38
					5	3	3	3	5	5	5	5	54
					3	3	3	3	2	2	4	4	40

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

No	KINERJA GURU(Y)														JML	
	Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14
40	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	31
41	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	33
42	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	33
43	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
44	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	30
45	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
46	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
47	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
48	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	38
49	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
50	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
51	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
52	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
53	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
54	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
55	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	35
56	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
57	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	30
58	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
59	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	35
60	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
61	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
62	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
63	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	36
64	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	37
65	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
66	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
67	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	36
68	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
69	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
70	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
71	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
72	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
73	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
74	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	34
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	41
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	39
77	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	40
78	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	40

No	KINERJA GURU(Y)														JML
Res.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
79	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
80	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	32
81	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
82	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	32
83	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	37
84	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	37
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
86	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
87	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	33
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
89	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	45
90	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
91	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	39
92	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	40
93	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	40

Lampiran 3

UJI ASUMSI KLASIK
SUB STRUKTUR I
UJI NORMALITAS

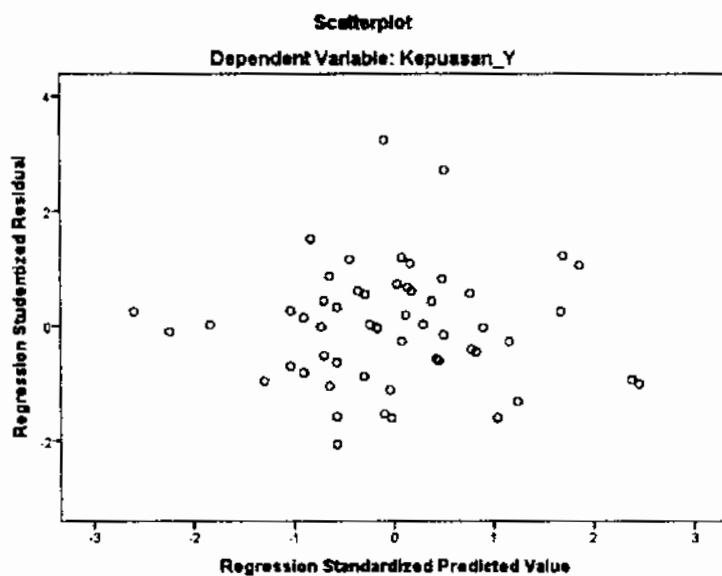
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.20825572
	Absolute	.066
Most Extreme Differences	Positive	.066
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.499
Asymp. Sig. (2-tailed)		.965

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI HETEROKEDASTISITAS

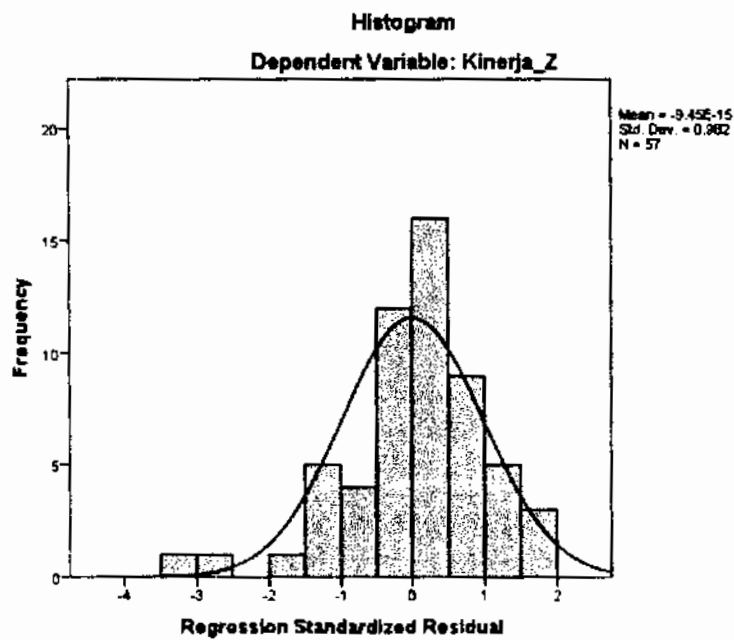


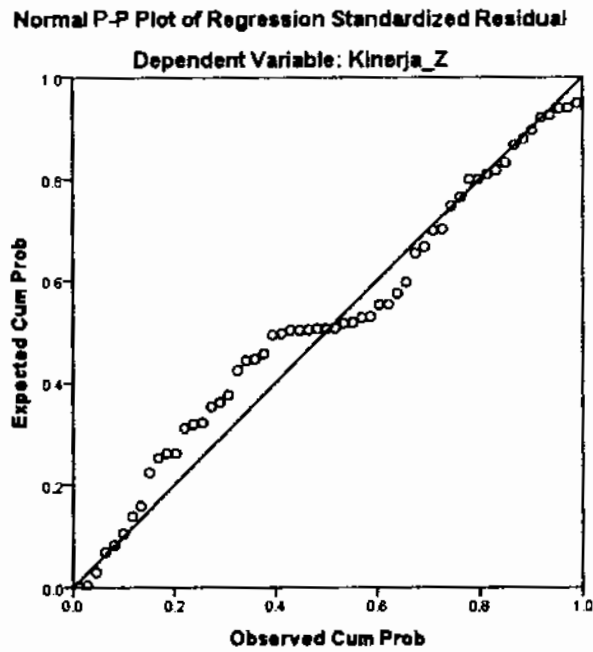
UJI MULTIKOLINEARITAS

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.422	.375		3.793	.000		
	BdyOrganisasi_X1	.379	.068	.572	5.606	.000	.982	1.018
	Komunikasi_X2	.245	.090	.278	2.720	.009	.982	1.018

a. Dependent Variable: Kepuasan_Y

SUB STRUKTUR II UJI NORMALITAS





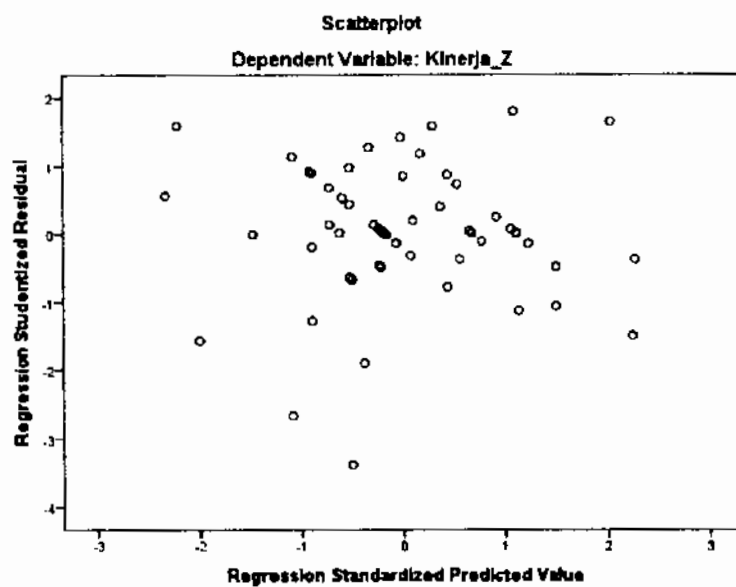
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.15349854
	Absolute	.110
Most Extreme Differences	Positive	.077
	Negative	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		.829
Asymp. Sig. (2-tailed)		.498

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI HETEROKEDASTISITAS



UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
	(Constant)	1.142	.276					
1	BdyOrganisasi_X1	.325	.050	.558	6.520	.000	.982	1.018
	Komunikasi_X2	.372	.066	.479	5.600	.000	.982	1.018

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

Lampiran 4

HASIL ANALISIS STRUKTUR I

Correlations

		BdyOrganisasi_ X1	Komunikasi_X2
BdyOrganisasi_X1	Pearson Correlation	1	.134
	Sig. (2-tailed)		.319
	N	93	93
Komunikasi_X2	Pearson Correlation	.134	1
	Sig. (2-tailed)	.319	
	N	93	93

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_ X1 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan_Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669 ^a	.447	.427	.21208

a. Predictors: (Constant), Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.966	2	.983	21.860	.000 ^b
	Residual	2.429	91	.045		
	Total	4.395	93			

a. Dependent Variable: Kepuasan_Y

b. Predictors: (Constant), Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.422	.375		3.793	.000
	BdyOrganisasi_X1	.379	.068	.572	5.606	.000
	Komunikasi_X2	.245	.090	.278	2.720	.009

a. Dependent Variable: Kepuasan_Y

HASIL ANALISIS STRUKTUR II

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_X1 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.598	.15832

a. Predictors: (Constant), Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.083	2	1.041	42.616	.000 ^b
	Residual	1.319	91	.024		
	Total	3.402	93			

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

b. Predictors: (Constant), Komunikasi_X2, BdyOrganisasi_X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.142	.276		4.132	.000
	BdyOrganisasi_X1	.325	.050	.558	6.520	.000
	Komunikasi_X2	.372	.066	.479	5.600	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

HASIL ANALISIS STRUKTUR III

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_Y ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.463	.453	.18225

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.575	1	1.575	47.421	.000 ^b
	Residual	1.827	91	.033		
	Total	3.402	92			

a. Dependent Variable: Kinerja_Z

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.440	.317		4.540	.000
	Kepuasan_Y	.599	.087	.680	6.886	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Z



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Saya bernama Siti Zubaidah Siregar, berasal dari seorang anak Pensiunan Veteran Republik Indonesia di lahirkan tanggal 28 Desember 1969 di Sibolga Kecamatan Sibolga Selatan Kota Sibolga Propinsi Sumatera Utara, anak ke 1 dari 3 bersaudara. Di lahirkan dari pasangan yang setia dari ayah yang bernama : Turman Siregar dan ibu bernama Sari Bulan Pasaribu.

Sejak kecil sudah dididik dan dibesarkan dengan pendidikan agama yang ketat, dimana orang tua dikenal dengan pejuang kemerdekaan yang gigih untuk wilayah Sibolga dan Tapanuli Tengah. Mulai Sekolah Dasar sejak Tahun 1976 sampai dengan 1982 kemudian menyelesaikan S1 tahun 1994 di Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan (UMTS) dan saat ini sedang penyelesaian Perkuliahan S2 JURUSAN Magister Manajemen UT UPBJJ Medan, dan alhamdulillah sudah dinyatakan Lulus pada tahun 2014. Alamat di Jalan KH. Ahmad Dahlan Gang Puskesmas No. 3 Kelurahan Aek Manis Kecamatan Sibolga Selatan Kota Sibolga.

DATA PENDIDIKAN

- | | |
|-------------------------------|--------|
| 1. SD Muhammadiyah 01 Sibolga | : 1982 |
| 2. SMP Negeri 1 Sibolga | : 1985 |
| 3. SPG Negeri Sibolga | : 1988 |
| 4. S1 UMTS | : 1994 |
| 5. S2 UT Medan | : 2014 |

PENGALAMAN KERJA

- | | |
|------------------------------------|-------------------|
| 1. SMP Negeri 3 Siordang Manduamas | : 1997 – 2005 |
| 2. SMA Negeri 3 Sibolga | : 2005 – 2011 |
| 3. Kepala SD Negeri 081237 Sibolga | : 2011 – 2013 |
| 4. Kepala SD Negeri 081228 Sibolga | : 2013 – Sekarang |