

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU MELALUI KINERJA
DI SEKOLAH MUHAMMADYAH SE KOTA BATAM



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

HENY KUSDIYANTI

NIM: 017106637

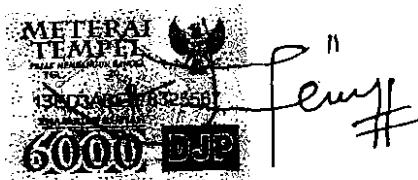
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Lingkungan Kerja, kepemimpinan dan Budaya organisasi sebagai Prediktor terhadap Kepuasan Kerja Guru melalui kinerja di Sekolah Muhammadiyah se-Kota Batam adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 28 Juni 2013
Yang Menyatakan



Heny Kusdiyanti
NIM 017106637

ABSTRAK

Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Sebagai Prediktor terhadap Kepuasan Kerja Guru melalui kinerja di Sekolah Muhammadiyah se-Kota Batam

Heny Kusdiyanti
Universitas Terbuka

Kata kunci : Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja, Kepuasan Kerja

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis : 1) pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja ; 2) pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja ; 3) pengaruh kinerja secara langsung terhadap kualitas kerja pada perguruan Muhammadiyah se-Kota Batam. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *judgemental (purposive)*. Dari jumlah populasi yang ada semua dijadikan sampel sebanyak 142 responden.

Dikaji dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena melalui pengujian hipotesis. Metode analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)*. Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20 dan dari Arbuckle dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20.

Hasil analisis menunjukkan bahwa model terbaik diperoleh setelah diadakan modifikasi model sebanyak dua kali, yaitu dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I) > 15,00 dan tidak mengikuti sertakan indikator yang memiliki *loadingfactor* (λ) < 0,2000. Model persamaan struktural hasil modifikasi dinyatakan baik, karena telah memenuhi satu kriteria dari delapan *cut off value*, yaitu kriteria, *Relative chi-square*.

ABSTRACT

Working Environment, Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction as Predictors of Teachers through performance in Muhammadiyah school of Batam

Heny Kusdiyanti
Universitas Terbuka

Keywords : Working Environment, Leadership, Organizational Culture, Performance, Job Satisfaction

This research aimed to analyze : 1) The influence of working environment, leadership and organizational culture on working performance, 2) The influence of working environment, leadership and organizational culture on job satisfaction; 3) The direct influence of the quality on performance of working in Muhammadiyah universities of Batam. The sampling method used in this study was *non - probability sampling* technique with judgmental (purposive). The total population that was be sampled as much as 142 respondents sampled

Studied of the problem under study, this research is the study of causality, which aims to analyze the relationship and influence (cause and effect) of two or more phenomena through hypothesis testing. The analysis methods of the research carried out by using Structural Equation Model (SEM). The software used for the structural analysis was AMOS 20 and from the Arbuckle and for descriptive analysis using SPSS 20.

The analysis showed that the best model was obtained after modification of the model were held twice, namely with some error indicators correlate with modification index (MI) > 15.00 and includes an indicator which has loadingfactor (λ) < 0.2000. The models equation structural modification of an otherwise good results , because it has met the criteria of the eight cut off value, that was the criteria, Relative chi - square.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai prediktor terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja di sekolah muhammadiyah se-kota Batam

Penyusun TAPM : Heny Kusdiyanti
NIM : 017106637
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Hari/Tanggal : Jum'at/28 Juni 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,

Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

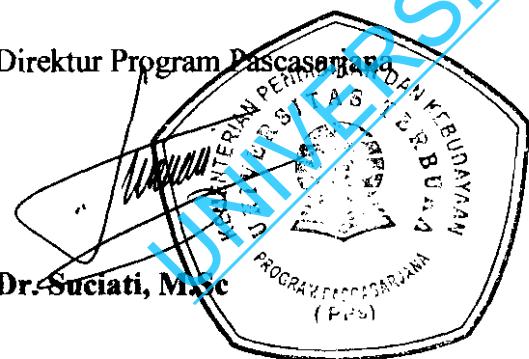
Pembimbing II,

Udan Kusmawan, MA, Ph.D

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Dr. Suciati, M.Sc



Ketua Bidang ilmu/ Program
Magister Manajemen

Maya Maria, SE, MM

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Heny Kusdiyanti
NIM : 017106637
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai prediktor terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja di sekolah muhammadiyah se-kota Batam

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

Hari/Tanggal : Sabtu / 6 Juli 2013
Waktu : 19.00 – 21.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Yun Iswanto, M.Si

Penguji Ahli : Dr. Ignatius Heruwasto

Pembimbing I : Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

Pembimbing II : Udan Kusmawan, MA, Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabatnya.

Penulisan TAPM dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini.

Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana
3. Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM selaku Pembimbing I dan Udan Kusmawan, MA, Ph.D selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun TAPM ini;
4. Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab program magister manajemen
5. Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Provinsi Kepulauan Riau Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM
6. Wakil Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Provinsi Kepulauan Riau Bapak Ir. H. Emtizar Karyan
7. Ketua Dikdasmen Perguruan Muhammadiyah Provinsi Kepulauan Riau Bapak Drs.

8. Seluruh Kepala Sekolah Perguruan Muhammadiyah se-Kota Batam
9. Seluruh karyawan dan tenaga kerja Perguruan Muhammadiyah se-Kota Batam
10. Secara khusus penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada orang tua, Budi Haryanto suami tercinta, Aadillah Adillatul Millah dan Nabila Zaimatul Aliyah buah hatiku yang menginspirasi beserta seluruh keluarga yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi sehingga saya dapat menyelesaikan studi dengan baik, dan seluruh sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.

Akhir kata, Tak ada gading yang tak retak, demikian dengan TAPM yang saya buat ini mungkin masih banyak kekurangan diberbagai hal, karena itu segala kritik dan saran yang membangun saya harapkan dari segenap kalangan. saya berharap Allah SWT berkenan membalaq segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini berguna dan bermanfaat untuk kita semua.

Batam, 10 Juni 2013
Penulis,

Heny Kusdiyanti

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	
Lembar Pernyataan Orisinalitas	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Lembar Persetujuan TAPM	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori	9
1. Lingkungan Kerja	9
2. Kinerja	15
3. Kepemimpinan	21
4. Budaya Organisasi	25
5. Kepuasan Kerja	29
 B. Kerangka Berfikir dan Hipotesa.....	 31
1. Kerangka Berfikir.....	31
2. Hipotesis.....	32
3. Definisi Operasional	33

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	39
1. Variabel Penelitian	39
2. Jenis Penelitian	39
 B. Populasi dan Sampel	40
1. Populasi	40
2. Sampel	40
 C. Instrumen Penelitian	41
1. Uji Validitas	43
2. Uji Reliabilitas	48
 D. Prosedur Pengumpulan Data	49
1. Jenis dan sumber data	49
2. Teknik pengumpulan data	49
 E. Metode Analisis Data	50
1. Pengembangan Model Berbasis Teori	51
2. Pembuatan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	51
3. Mengkonversi Diagram Alur Ke Dalam Serangkaian Persamaan Struktural	52
4. Pemilihan Matrik Input dan Teknik Estimasi Atas Model yang Dibangun	52
5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	53
6. Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit</i>	54
7. Interpretasi dan Modifikasi Model	56

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Objek Penelitian	58
1. Gambaran Umum Objek Penelitian	58
2. Struktur Organisasi	59
3. Gambaran Umum Responden Penelitian	65

B. Hasil Analisis data Penelitian	66
1. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM	67
2. Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)	72
3. Analisis Pengaruh dengan SEM	79
4. Analisis Pengujian Model Pengukuran dengan Parameter Lamda (λ_i)	83
5. Analisis Model Persamaan Struktural	86
6. Analisis <i>Goodness of Fit</i>	96
7. Analisis Model Pengukuran dengan Determinasi	97
 C. Pembahasan	99
1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.....	99
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.....	100
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.....	101
4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.....	102
5. Pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja.....	102
6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.....	103
7. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.....	104
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	106
B. Keterbatasan Penelitian	109
C. Saran	109
 DAFTAR PUSTAKA	111

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka pemikiran.....	31
Gambar 4.1 Analisis Faktor konfirmatori (CFA) Variabel Lingkungan kerja....	72
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel kepemimpinan.....	74
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Budaya Organisasi.	75
Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Kinerja.....	77
Gambar 4.5 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Kepuasan kerja.....	78
Gambar 4.6 Model Hitungan antar Variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, kinerja dan kepuasan kerja.....	80
Gambar 4.7 Model Persamaan Struktural.....	82
Gambar 4.8 Full Model struktural Equation Modelling.....	83

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Variabel dan Indikator.....	37
Tabel 3.1 Rincian populasi.....	41
Tabel 3.2 Bobot Nilai Jawaban Responden.....	42
Tabel 3.3 Analisis Validitas Variabel lingkungan Kerja.....	44
Tabel 3.4 Analisis Validitas Variabel lingkungan Kepemimpinan.....	45
Tabel 3.5 Analisis Validitas Variabel lingkungan Budaya Organisas.....	46
Tabel 3.6 Analisis Validitas Variabel Lingkungan kinerja.....	46
Tabel 3.7 Analisis Validitas Variabel Lingkungan Kepuasan Kerja.....	47
Tabel 3.8 Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel.....	48
Tabel 3.9 Kriteria Penerimaan Suatu Model.....	56
Tabel 4.1 Distribusi Responden berdasarkan jenis kelamin.....	65
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenjang kerja.....	66
Tabel 4.3 Uji Normalitas Variabel Lingkungan kerja.....	68
Tabel 4.4 Uji Normalisasi Kepemimpinan.....	69
Tabel 4.5 Uji Normalitas Budaya Organisasi.....	69
Tabel 4.6 Uji Normalitas Kinerja.....	70
Tabel 4.7 Uji Normalitas kepuasan kerja.....	71
Tabel 4.8 Standardized regression Weight Lingkungan kerja.....	73
Tabel 4.9 Regression Weight lingkungan Kerja.....	73
Tabel 4.10 Standardized Regression Weight Kepemimpinan.....	74
Tabel 4.11 Regression Weight Kepemimpinan.....	74
Tabel 4.12 Standardized Regression Weight Budaya organisasi.....	75
Tabel 4.13 Regression Weight Budaya Organisasi.....	76
Tabel 4.14 Standardized Regression Weight Kinerja.....	77

Tabel 4.15	Regression Weight Kinerja.....	77
Tabel 4.16	Standardized Regression Weight Kepuasan kerja.....	78
Tabel 4.17	Regression Weight kepuasan kerja.....	79
Tabel 4.18	Standarized Regression weight (lamda) Seluruh Variabel.....	84
Tabel 4.19	Estimate Regression Weight CR dan P Seluruh Indikator.....	85
Tabel 4.20	Standarized Direct Effect.....	86
Tabel 4.21	Standarized Regression Weight.....	86
Tabel 4.22	Regression Weigt C.R.,P Seluruh Variabel.....	87
Tabel 4.23	Evaluasi Gooodness Of Fit.....	96
Tabel 4.24	Squared Multiple Correlation.....	97

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Lembar Kuesioner.....	113
Lampiran 2 Data Jawaban Responden.....	119
Lampiran 3 Hasil analisis SEM.....	122

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia pendidikan yang diiringi dengan ilmu pengetahuan yang semakin maju dan ilmu teknologi yang semakin canggih maka akan membawa dampak. Disaat ini lebih dari 50% khususnya sekolah swasta melakukan globalisasi dalam sistem, mereka menciptakan kurikulum nasional plus dengan tujuan agar dapat menghadapi dunia global. Misalnya mereka menerapkan pelajaran Bahasa Inggris, Bahasa Arab sebagai bahasa sehari-hari (*daily activity*) juga sebagai mata pelajaran wajib sekolah. Berbagai sekolah baik negeri maupun swasta dimulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi membuka program nasional plus. Khususnya di kalangan sekolah Muhammadiyah maka ditambahkan pelajaran kemuhammadiyahan dan di perketat masalah ibadah.

Hal yang menjadi perhatian, ketika globalisasi yang terus menerus dan semakin cepat maka ini akan selalu membawa perubahan pada dunia pendidikan. Lembaga pendidikan contohnya terus selalu melakukan perubahan dalam pembuatan kurikulum maupun metode-metode pembelajaran dan selalu menciptakan kualitas jika ingin mempertahankan eksistensinya di jaman yang serba canggih dan cepat seperti sekarang.

Diantara pengembangan tersebut sudah dilakukan oleh komunitas masyarakat dan pendidikan Muhammadiyah sebagaimana diusulkan menjadi fokus kajian pada penelitian ini. Dinamika perkembangan lingkungan pendidikan pada tatanan pendidikan disekolah Muhammadiyah di Kota Batam dapat dilihat pada

beberapa permasalahan dan tentunya yang beranekaragam dilingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Masalah guru dalam menjalankan tugas dan kewajibanya masih belum mencapai hasil yang optimal, dimana masih banyak guru yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu, guru tidak dapat mencapai target pekerjaan yang telah diberikan, serta kurangnya kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik.

Kemudian kenakalan siswa, tuntutan orang tua murid, aturan-aturan dari yayasan, aturan-aturan pemerintah dalam persoalan kurikulum, ujian nasional, kompetensi kelahiran dan akreditasi sekolah. Disini tugas kepala sekolah atau pemimpin agar dapat memberikan jawaban secara arif dan bijaksana dengan berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi dengan para dewan guru yang dipimpin dilingkungan kerja.

Dalam semboyan Muhammadiyah “*amal ma’ruf nahi munkar*” dan memiliki banyak amal usaha yang tersebar diseluruh tanah air, termasuk di Kota Batam, yang salah satunya adalah lembaga pendidikan dari tingkat kanak-kanak sampai perguruan tinggi.

Dengan banyaknya lembaga pendidikan Muhammadiyah berarti begitu banyak tenaga pendidik (*guru*), dalam hal ini tidak akan lepas dari masalah kinerja yang kurang optimal akibat lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi yang belum memenuhi standar kehidupan guru/karyawan. Selain itu tuntutan dari berbagai pihak agar pendidik (*guru*) dapat bekerja dengan profesional, efektif dan efisien. Untuk itulah kinerja yang tinggi dari pendidik (*guru*) dalam bekerja sangat dibutuhkan organisasi agar kinerja organisasi juga akan mendapatkan pencapaian yang maksimal.

Lingkungan Muhammadiyah yang nyaman merupakan dambaan setiap guru Muhammadiyah, karena dengan lingkungan yang nyaman maka akan mengalir ide-ide kreatif yang dapat memajukan sekolah, ditambah dengan fasilitas yang memadai. Sekolah Muhammadiyah di Kota Batam belum seutuhnya demikian, akan tetapi sekolah Muhammadiyah berada ditempat yang strategis dan mudah diakses dimana-mana, kuranglebihnya sudah di kenal oleh masyarakat.

Seiring berjalannya waktu yang menuntut adanya perubahan maka sekolah Muhammadiyah mengadakan beberapa kali studi banding di sekolah-sekolah Muhammadiyah yang lain. Yayasan Muhammadiyah juga merencanakan akan ada pertukaran guru dari sekolah Muhammadiyah yang sudah maju dengan sekolah Muhammadiyah yang ada di Batam. Dengan tujuan agar dapat belajar lebih banyak dan dapat memunculkan ide-ide kreatif untuk memajukan sekolah Muhammadiyah.

Program-program baru yang diharapkan adalah dalam lingkungan internal mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Maka dari itu kehadiran pemimpin merupakan tombak pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar.

Untuk bisa mempertahankan fungsi sentral dari sekolah Muhammadiyah di perlukan seorang pemimpin (*kepala sekolah*) yang mampu memotivasi para pendidik untuk berjuang menjadi yang terbaik dibidang masing-masing demi keberhasilan anak didik.

Di sekolah yang menjadi ujung tombak dalam mempertanggungjawabkan kualitas peserta didik adalah seorang pemimpin (*kepala sekolah*). Tugas seorang pemimpin agar terciptanya suasana yang kondusif maka pemimpin harus

bertanggung jawab membantu rekan-rekan kerjanya untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pemimpin hendaknya menjadi contoh yang lebih baik dan memahami lingkungan agar dapat mempengaruhi rekan kerja sesuai kebutuhan dalam lingkungan pekerjaan. Memberikan motifasi kepada dewan guru, dan mengembangkan prestasi rekan-rekan kerja secara optimal merupakan hal yang sangat penting di lingkungan kerja.

Rachmawati dan Herachwati (2010:3.2). Menyatakan bahwa: "Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan". Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, tetapi semua tergantung pada pemimpinnya bagaimana cara pemimpin memberikan motivasi kepada rekan kerja.

Pemimpin telah berupaya mengembangkan segenap potensi guru secara optimal melalui kegiatan-kegiatan seperti pelatihan guru mata pelajaran, guru tematik yang menjadi budaya belajar misalnya di tingkat kota, provinsi maupun nasional. Secara tetap mendapatkan penghargaan, insentif, kenaikan gaji, tunjangan transportasi cuti, dan lain-lain sebagai hak dan jaminannya. Namun di sisi lain ada titik lemah yang cukup mencemaskan yakni para pendidik yang berasal dari berbagai daerah juga mempunyai kelemahan yang beragam pula meskipun di tingkat kesejahteraan cukup terjamin.

Adanya *turn over* guru yang tinggi sehingga merugikan peserta didik. Adanya penurunan kinerja yang mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat, guru tidak kerasan, mengundurkan diri, *resign* termasuk guru-guru yang

berkualitas. Sering terjadi pergantian guru dan hal ini menimbulkan kesulitan tersendiri bagi siswa yang harus berulang kali beradaptasi dengan *style* guru dalam proses pembelajaran. Proses restrukturisasi organisasi mulai dilakukan sejak awal tahun pembelajaran dengan mengganti guru dan kepala sekolah. Namun belum ada tanda-tanda yang menggembirakan sebab masih ada kesulitan yang mendasar yakni mengembalikan kepercayaan murid terhadap guru untuk berkembang dalam pelayanan.

Kesuksesan guru dalam melakukan tugasnya sebagai pendidik akan dapat diketahui apabila sekolah menerapkan sistem penilaian kinerja. Kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin dan Russell, 1998). Sebagai contoh, seorang dosen di perguruan tinggi secara khusus dievaluasi pada tiga fungsi pekerjaan umumnya yang disebut Tri Darma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Kinerja dalam penilaian ini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru/dosen dalam suatu sekolah, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan sekolah. Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi sekolah maupun pihak guru itu sendiri.. Untuk mewujutkan guru yang memiliki kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pemimpin (kepala Sekolah), karena dalam perubahan organisasi sekolah baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu guru. Oleh sebab itu penulis mengadakan penelitian lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja guru.

B. Rumusan Masalah

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

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam ?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam ?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam ?
7. Apakah kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam ?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk:

1. Membuktikan secara ilmiah apakah lingkungan kerja, berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah Muhammadiyan se-kota Batam.
2. Membuktikan secara ilmiah apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah Muhammadiyan se-kota Batam.

3. Membuktikan secara ilmiah apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
4. Memberikan masukan dari hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja di sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
5. Memberikan masukan dari hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja di sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
6. Memberikan masukan dari hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja di sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
7. Memberikan masukan dari hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja guru di sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.

D. Kegunaan Penelitian

Penulis berharap agar penelitian ini dapat berguna bagi seluruh pihak, yaitu :

1. Bagi sekolah Muhammadiyah se-kota Batam

Diharapkan dapat memberikan informasi tentang pentingnya lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam upaya menghindari menurunnya kinerja guru di sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.

2. Bagi Guru

Penulis berharap agar dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya guru memiliki kinerja yang tinggi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan-persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktik nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian-penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi, produktivitas dan prestasi kerja. Hal ini terjadi melalui pembentukan jenis-jenis harapan tertentu mengenai akibat-akibat yang akan timbul dari tindakan-tindakan yang berbeda. Guru akan mengharapkan imbalan, kepuasan, keinginan berprestasi dan tingkat frustasi, yang didasarkan atas persepsi tentang iklim organisasi atau lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang memusat bagi karyawan dan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja guru.

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

Sedarmayati (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan sekitar di mana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Jika kita lihat pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar guru pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Nitisemito (1999:231) menyatakan bahwa: "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya". Sedangkan Ahyari (2005) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana para tenaga kerja tersebut bekerja, sedangkan kondisi kerja adalah kondisi dimana tenaga kerja tersebut bekerja.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja baik dalam bentuk lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis yang dapat mempengaruhi diri tenaga kerja atau guru dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

Dari uraian tersebut dapat disampaikan bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai, karena dengan lingkungan yang sesuai dan menyenangkan serta cocok dengan budaya individu akan dapat memberikan dorongan kepada guru untuk bekerja lebih bersemangat, sehingga dengan lingkungan kerja yang menyenangkan tersebut guru dapat berprestasi lebih baik.

Lingkungan kerja dianggap penting karena para pemimpin perlu memahami sifat lingkungan kerja tempat berlangsungnya kegiatan yang diarahkan pada tujuan, dan harus mampu mengubah lingkungan ini, bila dianggap penting dalam menciptakan suasana yang lebih tepat bagi usaha dan prestasi kerja. Lingkungan kerja juga memiliki peluang untuk mempengaruhi faktor-faktor yang paling penting seperti efisien, produktifitas, motivasi dan prestasi kerja.

Menurut Stoner dalam Yamini (2010) salah satu item karakteristik lingkungan kerja adalah kultur organisasi. Kultur organisasi didefinisikan sebagai kebiasaan dan budaya yang dikembangkan orang untuk mengatasi perubahan. Suatu kultur didefinisikan kedalam tingkah laku yang dapat diamati. Kultur tidak berada di dalam fikiran seseorang tetapi dalam tindakan nyata. Dalam hal tersebut bukan berarti semua tingkah laku orang yang berada dalam organisasi merupakan kultur. Kultur akan mewarnai cara bertindak para guru dalam aktifitasnya sehari-hari. Organisasi yang telah mempunyai norma yang kuat akan mempengaruhi setiap tindakan guru, dan akan menjadikan setiap anggotanya sadar tentang apa yang harus diperbuat ketika mereka berada dibidang pekerjaannya.

b. Faktor-faktor lingkungan kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam dua bentuk lingkungan kerja yang ada di sekolah, yang terdiri dari :

a. Bentuk Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja yang berbentuk kondisi baik yang ada di sekitar tempat kerja pada suatu prasarana dapat berupa keadaan sarana dan prasarana yang digunakan dalam kegiatan pegawai bekerja. Unsur-unsur atau komponen-komponen lingkungan kerja secara fisik menurut Ahyari (2005) adalah dapat berupa pewarnaan pada ruangan, kebersihan pada ruangan kerja, suhu udara pada ruangan kerja, penerangan pada ruangan kerja, keamanan atau rasa aman dalam melakukan pekerjaan, kebisingan pada ruangan kerja, tata letak mesin-mesin maupun perlengkapan serta peralatan kerja (ruang gerak).

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

1) Pewarnaan

Penggunaan warna dalam ruang kerja akan mempengurangi kondisi kerja para guru. Akan tetapi pasti banyak sekolah yang kurang memperhatikan masalah warna. Pada dasarnya, setiap orang mempunyai kesan sendiri bila melihat warna, ada yang suka warna putih, warna kuning dan sebagainya

2) Kebersihan

Sekolah hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang. Hal ini akan dapat mempengaruhi guru dalam melakukan tugas, dan akan mempengaruhi kesejahteraan guru.

3) Suhu Udara

Subu udara atau temperatur ruang kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi kerja para guru. Suhu udara yang terlalu panas atau lembab akan dapat mempengaruhi pekerjaan guru. Untuk itu sedapat mungkin pihak sekolah mengatur suhu udara agar produktifitas dapat diingkatkan.

4) Penerangan

Salah satu faktor yang membantu kelancaran guru dalam melaksanakan tugasnya adalah faktor penerangan. Permaasalah penerangan meliputi kemampuan manusia untuk melihat sesuatu. Dengan penerangan yang baik guru akan dapat bekerja dengan baik dan teliti, sehingga hasil kerjanya juga mempunyai kualitas yang baik.

5) Keamanan

Dalam pengaturan lingkungan kerja, faktor keamanan perlu mendapat perhatian, karena rasa aman akan membawa kegairahan kerja bagi para pegawai (Saydam, 2000).

6) Kebisingan

Salah satu faktor yang mempengaruhi guru adalah suatu hal yang di hindari oleh siapapun juga, lebih-lebih dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang akan dilakukan akan timbul banyak kesalahan. Hal ini sudah tentu akan mengakibatkan kerugian. Kebisingan (suara bising) dapat menurunkan prestasi kerja karena :

1. Melemahkan daya fikir
2. Mempersukar konsentrasi
3. Memperlambat daya hitung
4. Mempengaruhi kecepatan kerja

7) Ruang gerak

Untuk dapat bekerja dengan baik, ruang gerak guru sangat perlu diperhatikan. Terlalu sempitnya ruang gerak guru akan mengakibatkan guru tidak dapat bekerja dengan baik. Akan tetapi ruang gerak terlalu besar akan mengakibatkan pemborosan.

c. Bentuk Lingkungan Kerja Sosial

Gouzali (2000:422) menyatakan bahwa: "lingkungan kerja sosial merupakan hubungan antara pegawai dengan pegawai dan pegawai dengan atasan". Lingkungan kerja sosial merupakan keadaan lingkungan tempat kerja guru yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan

antar sesama guru (hubungan horizontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka guru akan merasa nyaman di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efektif dan efisien.

Hubungan kerja yang baik di kantor antar guru akan terlihat baik pada suasana kerja yang tidak terdapat konflik antar guru, setiap guru bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaannya yang sudah menjadi tugas, satu unit kerja akan memberikan hasil terbaik bagi proses berikutnya untuk dikerjakan oleh unit kerja yang lain, setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan, pelaksanaan pekerjaan diliputi suasana santai dan keakraban dan adanya saling menghargai dan percaya antar guru.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

- a) Para guru betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
- b) Atasan dianggap sebagai rekan kerja seluruh kebijaksanaannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
- c) Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
- d) Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para bawahan.
- e) Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi.

Hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik dan sosial yang diberikan kepada guru secara baik dan benar.

Siagian (2002) menyebutkan bahwa terdapat lima dimensi yang berhubungan dengan lingkungan di dalam tempat kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja peegawai, yaitu : pekerjaan, gaji/upah yang diterima, peluang promosi, supervisor dan rekan kerja.

Lebih jelas lagi Siagian (2002) menyebutkan bahwa dimensi lingkungan kerja didalam tempat kerja di jabarkan dalam sembilan indikator : kebijakan atau peraturan disiplin kerja, kompensasi, promosi, jaminan keselamatan kerja, kondisi lingkungan fisik kerja, sifat pekerjaan, dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja.

2. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan hasil karya seseorang yang akan menentukan keseluruhan keberhasilan dalam bekerja yang berasal dari beberapa faktor pengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau berprestasi lebih baik. Hasibuan (1996:97) menyatakan bahwa: "kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan waktu."

Seperti dikemukakan Singgian (1998:138) ada lima hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi dalam meningkatkan kerja bawahannya, yakni :

1. Sifat yang agresif
2. Kreatifitas yang tinggi
3. Kemampuan mengendalikan diri
4. Mutu/kualitas pekerjaan
5. Banyaknya prakarsa

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Tampubolon (2008) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi Kinerjanya. Kinerja adalah seberapa besar tingkat kelektakan *output* yang dicapai dengan *output* yang diharapkan dari sejumlah input.

Sedarmayanti (2010:176) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) berasal dari kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa pengertian :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian atau prestasi seseorang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses management atau suatu organisasi secara keseluruan , dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kangkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan).

4. Performance is devined as the record of out comes produce on a specific job function or actifity during a specific time period (Bernardian, John H. & Joyce E. A. Russell, 1993:379). (kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai out come yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula).
5. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegara (2010) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta persatuan waktu.

Sedarmayanti (2010:260) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah "memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus bekerja lebih giat". Penilaian kinerja karyawan dimaksudkan agar karyawan dapat menunjukkan kinerja secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karir yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor interen dan ekstern.

Kinerja merupakan bagian dari sistem *reward* dan hukuman suatu organisasi. Karyawan yang menerima hasil evaluasi baik, cenderung untuk menerima reward organisasional, seperti upaya meningkat atau menerima bonus. sedangkan bagi karyawan yang menerima hasil jelek, akan menerima sanksi (hukuman) organisasional, seperti pengurangan insentif atau pemotongan gaji.

Mahsun dalam Nyamini (2010) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Menurut Robertson dalam Nyamini (2010) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut mangkunegara (2010) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

Aspek kuantitatif yaitu :

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Aspek kualitatif yaitu :

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.

3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin/peralatan.
 4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).
- c. Metode penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu tugas administratif yang dilaksanakan oleh manager yang secara spesifik menjadi tanggung jawab fungsi sumber daya manusia (Noe, *et al.*, 2000). Para manajer pada umumnya melihat penilaian kinerja sebagai acara rutin setiap tahun.

Secara umum, penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja dengan standart yang ditetapkan oleh organisasi. Secara lebih khusus Fisher,*et al.* (1990), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu dinilai. Sedangkan menurut Dessler (2000), penilaian kinerja adalah (usaha) mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standart kinerjanya. Pengertian penilaian kinerja yang lebih strategis diberikan oleh Noe dan kawan-kawan. Menurut Noe, *et al* (2000), penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja yang lebih luas. Sedangkan manajemen kinerja merupakan suatu proses dimana manajer yakin bahwa aktifitas dan output karyawan dengan sasaran organisasi.

Menurut Noe, *et al.* (2000), dengan adanya umpan balik, karyawan dapat melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan sasaran organisasi karena mereka telah mengetahui seberapa baik mereka berkinerja dibanding dengan standar/sasaran organisasi. Penilaian dan umpan balik kinerja dapat menjadi proses yang sarat dengan emosi, yang secara dramatis mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi dan karyawan itu sendiri.

Penilaian dan umpan balik kinerja dapat terjadi baik secara formal maupun informal. Penilaian dan umpan balik kinerja secara informal adalah ketika supervisor memberi tahu dan komentar terhadap kinerja disaat terjadi kinerja baik atau buruk. Sedangkan penilaian dan umpan balik kinerja yang lebih formal merupakan merupakan suatu kajian kinerja tahunan yang terstruktur, dimana supervisor menilai setiap kinerja karyawan dengan menggunakan prosedur penilaian resmi, yaitu suatu sistem/prosedur yang dirancang oleh organisasi untuk menilai/mengevaluasi kinerja karyawan secara reguler dan sistematis. Penggunaan metode formal atau informal tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh ukuran organisasi. Organisasi yang lebih cenderung menggunakan kedua-duanya, baik formal maupun informal. Sebaliknya, organisasi yang lebih kecil,cenderung hanya menggunakan metode informal. Modul ini hanya memfokuskan pada metode/sistem penilaian kinerja formal.

d. Tujuan penilaian Kinerja

Syafarudin (2001) menyatakan bahwa secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat evaluation harus menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision 3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilaian harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu. 2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja. 3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

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

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

3. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill dalam wahjosumidjo (1994) didefinisikan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksud dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Teori-teori kontigensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori Path-goal tentang kepemimpinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya. Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan berhasil, maka

kemungkinan akan melakukan usaha tersebut, Aspek-aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja dan karakteristik pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut.

Menurut definisi di atas pemimpin melaksanakan beberapa fungsi penting untuk kelompoknya. Pemimpin bertanggungjawab untuk menghasilkan dan memelihara tingkat upaya yang dibutuhkan dari para anggota kelompok secara individual. Dalam konteks ini, pemimpin bertanggungjawab mengarahkan individu dengan cara-cara yang meningkatkan daya tahan dan pencapaian tujuan kelompok. Suatu aspek yang penting dalam mengarahkan kelompok adalah menjamin adanya koordinasi antar anggota kelompok. Kemudian pemimpin memfasilitasi keanggotaan kelompok dengan menarik orang lain beserta misinya ke kelompok, dan memenuhi kebutuhan anggota kelompok.

b. Teori-Teori Kepemimpinan

Wursanto (2002) mengatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Beberapa teori tentang kepemimpinan adalah :

1. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, dan kelebihan badaniah.

2. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

3. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

4. Teori Karismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena oaring tersebut mempunyai karisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

5. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

6. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asl dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan informal maupun pengalaman praktik.

c. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi social dalam kehidupan kelompok/organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2008) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dbedakan sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bila/mana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan kepuasan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini di laksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujutkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

4. Budaya Organisasi

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

Pengertian budaya organisasi pada prinsipnya merupakan perbandingan terbaik atau rasionalitas antara hasil yang diperoleh (*Output*) dengan kegiatan yang dilakukan serta sumber-sumber dan waktu yang dipergunakan (*Input*).

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

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
2. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan

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

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

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

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

tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

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

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

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

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

5. Kepuasan Kerja

Siagian (2010:295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Misalnya, sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Berbagai peneliti telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangsih penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah usia pekerjaan, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

a. Kepuasan kerja dan prestasi

Disini dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motifasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena "kepuasannya" tidak terletak pada motifasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya.

b. Kepuasan kerja dan kemangkiran

Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

c. Kepuasan kerja dan keinginan pindah

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidak puasan pada tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidak puasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

d. Kepuasan kerja dan usia

Telah diketahui bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia karyawan. artinya, kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerja pun semakin tinggi.

e. Kepuasan kerja dan tingkat jabatan

Literatur mengenai hal ini memberi petunjuk bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi.

f. Kepuasan kerja dan besar kecilnya organisasi

Dilihat dari sudut pandang ini, besar kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya organisasi para karyawan "terbenam" dalam masa pekerja yang jumlahnya besar sehingga jati diri dan identitasnya menjadi kabur karena, misalnya, hanya dikenal dengan "nomor pegawai" hal tersebut dapat mempunyai dampak negatif pada kepuasan kerja.

Robbins (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat di definisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Orang bekerja tidak terlepas dari orang lain atau teman sekerjanya. semua jenis pekerjaan menuntut adanya interaksi antar sesama antar organisasi termasuk atasan atau pimpinan

organisasi, kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi, pemenuhan standar kinerja, serta berada pada kondisi kerja yang ada dirasakan kurang sesuai. Untuk itu penilaian tentang puas atau tidak puas sangat sulit ditentukan karena faktor yang dirasakan oleh setiap individu berbeda.

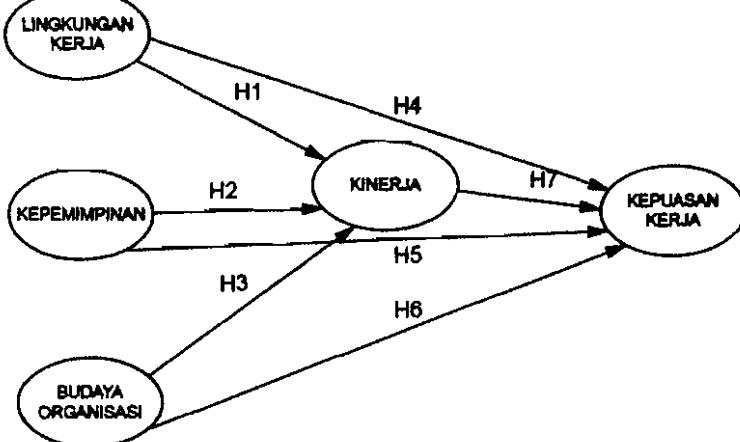
B. Kerangka Berfikir dan Hipotesis

a. Kerangka Berfikir

Dalam metode penelitian ini penulis menggunakan metode survey, yaitu menggunakan teknik korelasional. Penulis berusaha meneliti hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel lingkungan kerja, variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi dengan variabel mediating kepuasan kerja sebagai *variabel prediktor* dengan kinerja guru di sekolah Muhammadiyah se-kota Batam sebagai *variabel criterion*. Kerangka pemikiran dapat dijelaskan dengan menggunakan gambar 2.1.

Gambar 2.1 Kerangka berfikir

LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KINERJA
GURU SEKOLAH MUHAMMADIYAH SE-KOTA BATAM



Dari gambar 2.1 menjelaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan variabel independen yaitu sebagai prediktor yang membentuk kinerja, sedangkan kinerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi adalah variabel independen (variabel bebas), dan satu variabel mediating yaitu kinerja, sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel dependen (variabel tetap)

b. Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata hipo berarti kurang atau lemah dan tesis atau thesis yang berarti teori yang disajikan sebagai bukti. Jadi hipotesis adalah pernyataan yang masih lemah kebenarannya, hipotesis dapat diterima dan ditolak, diterima apabila bahan-bahan penelitian membenarkan kenyataan dan ditolak apabila menyangkal (menolak) kenyataan.

Bertolak dari permasalahan yang diajukan serta kerangka berfikir mengenai lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja, maka hipotesis yang diajukan adalah:

- H1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
- H2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
- H3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
- H4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.

- H5. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
- H6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.
- H7. Kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru sekolah Muhammadiyah se-kota Batam.

C. Definisi Operasional

a. Lingkungan Kerja (X1) :

Lingkungan kerja secara garis besar dapat dikelompokkan kedalam dua bentuk, yang terdiri dari :

1). Lingkungan kerja fisik

Unsur-unsur atau komponen-komponen lingkungan kerja secara fisik sebagai berikut: pewarnaan pada ruangan, kebersihan pada ruangan kerja, suhu udara pada ruangan kerja, penerangan pada ruangan kerja, keamanan atau rasa aman dalam melakukan pekerjaan, kebisingan pada ruangan kerja, tata letak mesin-mesin maupun perlengkapan serta peralatan kerja (ruang gerak). Semua indikator tersebut dapat menunjang kinerja guru.

2). Lingkungan kerja sosial

Lingkungan kerja sosial merupakan keadaan lingkungan tempat kerja guru yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama guru (hubungan horizontal).

b. Kepemimpinan (X2)

Javidan dan Waldman (2003) menyatakan bahwa peran kepemimpinan untuk mendukung kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu;

menentukan aturan-aturan penting dan menyediakan sumber-sumber yang signifikan seperti pelatihan team *leader* dan karyawan, memimpin semua proses manajemen termasuk proses *setting* semua aturan organisasi, proses pembangunan hubungan dengan para pelanggan, supplier, dan antara internal fungsi-fungsi departemen, proses mendukung pemberdayaan para staf karyawan dan *leader* didalam mendukung fungsi-fungsinya, serta proses penilaian dan perbaikan sistem-sistem yang dapat mendukung pemberdayaan, mendelegasikan otoritas pada pimpinan menengah dan menjadi contoh yang positif bagi mereka sebagai seorang pelatih dan pemimpin pemberdayaan, bukan sebagai seorang manajer tradisional yang hanya memerintah dan mengontrol. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan indikator sebagai berikut :

1). Keputusan (X2.1)

Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

2). Inspirasi (X2.2)

Pemimpin harus bisa menjadi inspirator bagi pengikutnya, dalam arti harus bisa menjadi contoh para pegawainya.

3). Membangkitkan motifasi (X2.3)

Kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktifitas dan membangkitkan motifasi dengan berbagai trik atau cara yaitu dengan memberi hadiah, imbalan atau janji menaikkan pangkat sehingga para pegawai termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

4). Pembimbing (X2.4)

Pemimpin bertanggungjawab untuk menghasilkan dan memelihara tingkat upaya yang dibutuhkan dari para anggota kelompok secara individual.

Seperti halnya mengarahkan, menegur, membimbing dengan tujuan ketercapaian suatu misi dalam perusahaan.

5). Meningkatkan Mutu (X2.5)

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Dengan ini pemimpin dapat memiliki komitmen yang kuat sehingga mutu sekolah semakin terjaga.

c. Budaya Organisasi (X3)

Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Seperti halnya indikator yang tertulis dibawah ini :

1). Penyesuaian diri (X3.1)

Orang-orang pada umumnya memiliki kebutuhan akan kepercayaan diri tentang bagaimana bisa bersosial atau dapat menyesuaikan dengan lingkungan sehingga tidak merasa kesulitan ketika dihadapkan dengan hal-hal yang sifatnya baru atau masih asing.

2). Kenyamanan (X3.2)

Adalah kebutuhan akan keselamatan seperti kenyamanan, keamanan, ketergantungan, perlindungan dan sebagainya.

3). Rapat setiap saat (X3.3)

Ini dibutuhkan pada setiap perusahaan sebagai rutinitas atau agenda bulanan yang dijadikan sebagai tempat evaluasi atau koordinasi suatu pekerjaan.

4). Penampilan (X3.4)

Penampilan merupakan hal terpenting bagi setiap individu, karena dari penampilan dapat mencerminkan prindadi setiap individu.

5). Sistem Perekutan (X3.5)

Merupakan sistem yang harus dimiliki setiap perusahaan. Sistem ini dapat membantu perusahaan dalam memajukan atau mencapai tujuan, karena dengan memiliki sistem atau cara merekrut karyawan perusahaan dapat memilih karakter karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d. Kinerja (Y1)

Adalah cara untuk mengetahui prestasi kerja guru dengan melihat sejauh mana guru tersebut dapat menyelesaikan dengan :

1). Tugas mengajar (Y1.1)

Tugas yang diberikan oleh atasan yaitu kepala sekolah dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan program mengajar yang sudah dirumuskan.

2). Mengerjakan tugas (Y1.2)

Yaitu ketelitian dalam mengerjakan tugas, melakukan pekerjaan dengan baik dan kerapian dalam mengerjakan tugas.

3). Prestasi kerja (Y1.3)

a) mengadakan standar kinerja untuk setiap posisi dan kriteria evaluasinya,

b) mengadakan kebijaksanaan evaluasi kinerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai,

- c) memiliki penilaian yang mengumpulkan data kinerja karyawan,
- d) memiliki penilaian yang mengevaluasi kinerja karyawan,
- e) mendiskusikan evaluasi tersebut dengan karyawan,
- f) membuat keputusan yang menyimpan hasil evaluasi tersebut.

4). Dengan teman sejawat (Y1.4)

Mampu menjalankan tugas dengan tim dalam menyelesaikan tugas bersama.

5). Kualitas kerja (Y1.5)

Mampu menyelesaikan tugas yang harus di laksanakan tanpa harus selalu di peringatkan atau dibimbing.

e. Kepuasan Kerja (Y2)

Kepuasan kerja dapat di definisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seperti halnya kenyamanan, sosialisasi, kesenjangan, kepemimpinan dan gaji merupakan indikator yang dapat menunjang kepuasan kerja.

Tabel 2.1
Variabel dan Indikator

No	Variabel/Dimensi/Simbol	Dimensi	Indikator
1	Lingkungan Kerja (X1)	Fungsi lingkungan	Keamanan Ketenangan Sistem pendingin Kebersihan Tempat istirahat
2	Kepemimpinan (X2)	Fungsi kepemimpinan	Keputusan Inspirasi Membangkitkan inovasi Pembimbing Peningkatan mutu

3	Budaya Organisasi (X3)	Proses oriented Bersifat parochial	Penyesuaian diri Kenyamanan Rapat setiap saat Penampilan Sistem perekutran
4	Kinerja (Y1)	Manfaat penilaian Kinerja	Tugas mengajar Mengerjakan tugas Prestasi kerja Dengan teman sejawat Kualitas kerja
5	Kepuasan Kerja (Y2)	Kenyamanan Atasan Kesenjangan	Kenyamanan Sosialisasi Kesenjangan Kepemimpinan Gaji

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Variabel Penelitian

Lerbin (2007) mengatakan bahwa objek yang atributnya bervariasi dan variasi dari atribut itu dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan dinamakan variabel. Devinisi lain mengenai variabel yaitu tiap atribut terhadap mana objek-objek atau para individu bervariasi.

Wijaya (2005:2.8) menyatakan bahwa "variabel didefinisikan sebagai sesuatu yang nilainya berubah, biasanya dinyatakan dalam besaran tertentu, yang dapat juga dikatakan sebagai sesuatu yang diasumsikan memiliki nilai-nilai menarik atau kategori yang berbeda".

Dalam penelitian ini variabel-variabelnya dibedakan menjadi variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel yang digunakan untuk menjelaskan, terdiri dari lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Variabel lainnya adalah variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel yang akan dijelaskan. Dalam penelitian ini ada dua variabel terikat yaitu kepuasan kerja dan kinerja.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu penelitian yang mencoba mencari jawaban pertanyaan yang diajukan kepada orang-orang yang disebut responden. Dengan kata lain responden adalah orang-orang yang menjawab pertanyaan penanya atau pertanyaan tertulis. Kuesioner atau wawancara digunakan sebagai alat

untuk mengumpulkan data, baik dengan telfon atau tatap muka maupun melalui media komunikasi lainnya (Widjaya 2005).

Cooper dan Schindler (2003:11) mengungkapkan bahwa penelitian yang mendasarkan pada teori atau hipotesis yang akan dipergunakan untuk menguji suatu fenomena yang terjadi digolongkan pada jenis penelitian eksplanatori (penjelasan). Penelitian eksplanatori melakukan studi terhadap hubungan antara dua atau lebih variabel, kemudian berusaha untuk menjelaskan fenomena yang terjadi.

B. Populasi dan Sampel

Lerbin (2007) berpendapat bahwa populasi merupakan pemberian batasan yang jelas dan tegas, mengenai unsur-unsur populasi sedemikian rupa sehingga dapat diidentifikasi dengan mudah unsur-unsur yang termasuk dan tidak termasuk pada populasi penelitian. Hal itu dapat dicapai dengan menyatakan secara jelas keempat aspek berikut, yaitu unsur populasi, satuan penyampelan, luas, dan aspek waktunya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dewan guru di sekolah Muhammadiyah se-Kota Batam. Besarnya jumlah populasi adalah sebanyak 142 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan masuk dalam kategori *non-probability sampling* (Sekaran, 1992:235; Black dan Champion, 2001:233; Cooper dan Schindler, 2003:198).

Sesuai dengan karakteristik, sampel yang dibutuhkan, yaitu seluruh dewan guru Muhammadiyah sekota batam maka teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang dipilih adalah teknik *judgemental (purposive)*. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa hanya sampel yang memiliki unsur tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti yang akan diambil sebagai sampel (Black dan Champion, 2001:264). Rincian populasi dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Rincian Populasi
Dewan Guru Sekolah Muhammadiyah Kota Batam
menurut sekolah dan Jenis Kelamin Tahun 2013**

Status Kepegawaian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
(1)	(2)	(3)	(4)
SD Muhammadiyah Plus	11	18	29
SD Muhammadiyah Sagulung	5	6	11
SD Muhammadiyah Kabil	2	4	6
SMP Muhammadiyah tembesi	7	13	20
SMA Muhammadiyah Tembesi	7	13	20
SMK Muhammadiyah Tembesi	7	16	23
TK Aisyah	4	30	34
Jumlah/Total	42	100	142

Sumber : Data primer (Seluruh Sekolah Muhammadiyah se-kota Batam)

Sampel semua unsur dalam populasi yang mempunyai peluang yang sama untuk terpilih sebagai anggota sampel Widjaya (2005). Dalam penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel (Hair *et al.*, 1998:605; Ghazali, 2004:17), atau sebanyak 5–10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini jumlah responden yang diperoleh sebanyak 142 responden. Dari jumlah tersebut seluruh sampel merupakan responden.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen ini adalah kuesioner. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*. Prosedur pengukuran sebagai berikut:
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan umum yang akan dipergunakan sebagai dasar apakah responden masuk dalam kriteria atau tidak.
2. Responden diminta untuk menyatakan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan peneliti atas dasar persepsi masing-masing responden. Jawaban terdiri dari lima pilihan, yakni: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).
3. Pemberian nilai (*scoring*). Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberikan nilai 5, dan seterusnya menurun sampai pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberikan nilai 1.

Bobot penilaian atas jawaban responden dapat dijelaskan pada tabel Tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.2 Bobot Nilai Jawaban Responden

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tidak hanya sekedar menjawab ya dan tidak, akantetapi skala liker ini memungkinkan responden membedakan jawaban mereka diantara yang tak mungkin dijawab dalam bentuk pikiran ganda sehingga dapat lebih jelas menyatakan derajat pendapat mereka atas pelayanan yang mereka terima (Gusmali, 1994). Setelah kegiatan tersebut dilakukan, selanjutnya adalah melakukan uji instrumen untuk melihat validitas dan reliabilitas kuisioner.

1. Uji Validitas

Validitas adalah kemampuan skala atau instrumen untuk mengukur apa yang akan diukur. Jika ia tidak dapat mengukur apa yang telah didisain untuk diukur maka akan timbul masalah, Widjaya (2005). Daftar pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Untuk itu dalam penelitian ini akan dilakukan uji validitas setiap item pernyataan dan reliabilitas dari daftar pernyataan yang digunakan.

Kriteria pengujian validitas adalah dengan ketentuan validitas instrumen sahif apabila r hitung lebih besar dari r kritis ($0,30$), Sugiono dan Wibowo (2004). Item pernyataan atau pertanyaan dinyatakan valid jika mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r standar yaitu $0,3$. Suyuthi (2005). Bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya $0,3$ ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat, Sugiyono (2004).

Nilai korelasi yang diperoleh (nilai korelasi per item dengan total item yang diperoleh setelah dikorelasikan secara statistik per individu) lalu dibandingkan dengan tabel nilai korelasi (r) *product moment* untuk mengetahui apakah nilai korelasi yang diperoleh signifikan atau tidak. Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel pada taraf kepercayaan tertentu, berarti instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas sehingga item tersebut layak digunakan dalam penelitian.

Untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* diukur berdasarkan skala Besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* 0 sampai 1. Nugroho (2005), reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's >* dari $0,60$.

Perhitungan korelasi product momen dan koefisien *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan SPSS for Windows versi 20.0 khusus sub menu *Scale* pada menu

Analyze. Hasil pengolahan/perhitungan koefisien korelasi *Corrected Item-Total Correlation* dan Koefisien *Cronbach's Alpha* untuk disajikan pada lampiran 2.

a. Analisis Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja diukur dengan 5 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada lampiran 2 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 5 soal pernyataan variabel lingkungan kerja seperti Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Koefisien Corrected Item-Total Correlation

Untuk Item Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lk1	18.6667	2.437	.409	.682
Lk2	18.7062	2.116	.402	.694
Lk3	18.7667	1.909	.648	.576
Lk4	18.7000	2.424	.394	.687
Lk5	18.7000	2.148	.497	.646

Sumber : Lampiran 2 (data primer 2013 diolah)

Pada Table 3.3, terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$. Dengan demikian dapat dinyatakan semua soal pernyataan variabel lingkungan kerja adalah valid. Artinya, semua soal pernyataan variabel lingkungan kerja tersebut adalah valid untuk mengukur variabel lingkungan kerja, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

b. Analisis Validitas Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diukur dengan 5 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pada lampiran 2 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 5 soal pernyataan variabel Kepemimpinan seperti Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Koefisien Corrected Item-Total Correlation

Untuk Item Pernyataan Variabel Kepemimpinan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kep1	17.7333	2.271	.656	.544
Kep2	17.5333	2.809	.343	.675
Kep3	17.8000	2.510	.361	.678
Kep4	17.3667	2.447	.548	.594
Kep5	17.8333	2.557	.350	.681

Sumber : Lampiran 2 (data primer 2013 diolah)

Pada Table 3.4 terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$. Dengan demikian dapat dinyatakan semua soal pernyataan variabel kepemimpinan adalah valid. Artinya, semua soal pernyataan variabel kepemimpinan tersebut adalah valid untuk mengukur variabel kepemimpinan, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

c. Analisis Validitas Variabel Budaya Organisasi.

Variabel budaya organisasi diukur dengan 5 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 2 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 5 soal pernyataan variabel budaya organisasi seperti Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Koefisien Corrected Item-Total Correlation

Untuk Item Pernyataan Variabel Budaya Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bo1	16.2333	4.461	.650	.689
Bo2	14.9667	6.102	.478	.751
Bo3	15.0667	5.582	.507	.740
Bo4	15.4333	4.944	.610	.704
Bo5	15.9000	5.886	.490	.746

Sumber : Lampiran 2 (data primer 2013 diolah)

Pada Table 3.5 terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$. Dengan demikian dapat dinyatakan semua soal pernyataan variabel budaya organisasi adalah valid. Artinya, semua soal pernyataan variabel budaya organisasi tersebut adalah valid untuk mengukur variabel budaya organisasi, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

d. Analisis Validitas Variabel Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan 5 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 2 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 5 soal pernyataan variabel kinerja seperti Tabel 3.6 berikut:

Tabel 3.6 Koefisien Corrected Item-Total Correlation

Untuk Item Pernyataan Variabel Kinerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kin1	15.7667	4.599	.572	.764
Kin2	15.9000	4.438	.668	.734
Kin3	16.6000	4.179	.519	.797
Kin4	15.7333	5.168	.530	.779
Kin5	15.8667	4.671	.693	.733

Sumber : Lampiran 2 (data primer 2013 diolah)
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan Table 3.6 terlihat semua soal pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$. Dengan demikian dapat dinyatakan semua soal pernyataan variabel kinerja adalah valid. Artinya, semua soal pernyataan variabel kinerja tersebut adalah valid untuk mengukur variabel kinerja, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

e. Analisis Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan 5 soal pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 2 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) dari 5 soal pernyataan variabel kepuasan kerja seperti Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Koefisien Corrected Item-Total Correlation

Untuk Item Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	16.6333	4.516	.689	.696
KK2	16.6000	3.766	.539	.774
KK3	16.2333	5.426	.427	.776
KK4	16.5333	5.430	.544	.754
KK5	16.9333	4.133	.704	.683

Sumber : Lampiran 2 (data primer 2013 diolah)

Pada Table 3.7 terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$. Dengan demikian dapat dinyatakan semua soal pernyataan variabel kepuasan kerja adalah valid. Artinya, semua soal pernyataan variabel kepuasan kerja tersebut adalah valid untuk mengukur variabel kepuasan kerja, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan bahwa berapa kali data itu diambil akan tetap sama. Reliabilitas juga menunjukkan adanya tingkat keterandalan suatu tes. Dalam penelitian ini diuji melalui Analisis Faktor Konfirmatori, dan jika nilai *Cronbach's alpha* lebih besar atau sama dengan 0,70 berarti instrumen tersebut reliabel (Ghozali, 2004:21). Namun demikian, alat ukur ini dapat menjadi biasa dalam beberapa kondisi tertentu (Ferdinand, 2000:171) sehingga nilai dibawah 0,70 pun bisa diijinkan, terutama untuk penelitian eksploratori (Hair *et al.*, 1998:612). Menurut Sekaran (1992:287) jika nilai *Cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,60 dikategorikan *poor*; dalam rentang 0,70 (0,60 sampai 0,80) dikategorikan dapat diterima; dan di atas 0,80 dikategorikan baik.

Tabel 3.8 Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Variabel	Item	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Linkungan Kerja (X_1)	5	0,708	Reliabel
Kepemimpinan (X_2)	5	0,687	Reliabel
Budaya Organisasi (X_3)	5	0,771	Reliabel
Kinerja (Y_1)	5	0,800	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y_2)	5	0,779	Reliabel

Sumber : Lampiran 2 (data primer 2013 diolah)

Hasil analisis di atas menyatakan bahwa nilai *construct reliability* semua di atas 0,60 maka semua konstruk dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam model. Sehingga seluruh atribut pada setiap variaabel dapat di gunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Setelah kita lihat dari hasil uji reliabilitas ini maka diperoleh informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner konsisten, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis lebih lanjut.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis dan sumber data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif sehingga data dalam penelitian adalah data kuantitatif. Sedarmayanti (2002), data kuantitatif adalah data yang keadaannya dapat dinyatakan dalam bilangan, dan bilangan tersebut mempunyai arti. Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini diperoleh melalui:

- a. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan dari pihak pertama/responden dengan cara membagikan kuisioner selain itu penulis juga melakukan survey langsung ke seluruh sekolah Muhammadiyah se-Kota Batam tempat dimana penulis melakukan penelitian.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dengan melakukan studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dikaji lebih lanjut. Data sekunder diperoleh dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja, kepuasan kerja dan teori lainnya.

2. Teknik Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 cara, yaitu melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Berikut penjelasan dari kedua teknik pengumpulan data tersebut:

a. Studi Lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti. Data tersebut penulis peroleh dengan cara : menyebarkan kuisioner untuk dijawab responden dan Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pertanyaan itu telah dipersiapkan sebelumnya secara sistematis. Prosedur pengumpulan data lain yang dilakukan adalah dengan teknik wawancara (*interview*, observasi).

Wawancara adalah mengajukan pertanyaan untuk mendapat jawaban yang benar merupakan pekerjaan yang cukup sulit, wawancara merupakan cara yang umum dan ampuh untuk memahami suatu keinginan/kebutuhan. Dalam penelitian ini wawancara di lakukan guna mendapatkan informasi dari responden tentang penelitian yang di lakukan. Wawancara dilakukan terhadap 10 orang responden yang dianggap mewakili sampel yang ada. Penulis juga melakukan wawancara terhadap pemimpin untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pada sekolah Muhammadiyah se- Kota Batam.

b. Studi Pustaka (*Library Research*)

Yaitu mengumpulkan data sebagai referensi sebagai landasan teori untuk melakukan penelitian dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan aspek permasalahan dan menunjang pembahasan dalam pembuatan tesis ini.

E. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Sstructural Equation Model* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20 dan dari Arbuckle dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20. Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam pemodelan SEM, yaitu :

- a. Pengembangan model berbasis teori
- b. Pembuatan diagram alur (*path diagram*)

- c. Mengkonversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural
- d. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi model yang dibangun
- e. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi
- f. Evaluasi kriteria *goodness of fit*
- g. Interpretasi dan modifikasi model

Ketujuh langkah pemodelan SEM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Pengembangan model berbasis teori memiliki landasan teori yang kuat untuk diteliti. Tanpa adanya *justifikasi* teoritis yang kuat, suatu model tidak ada artinya bila dianalisis dengan SEM. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan suatu model, tetapi untuk mengkonfirmasi suatu model yang didukung oleh teori berdasarkan data *empiric*. Dalam pengembangan model, seorang peneliti berdasarkan pijakan teoritis yang cukup membangun hubungan-hubungan mengenai sebuah fenomena. Peneliti mempunyai kebebasan untuk membangun hubungan sepanjang terdapat *justifikasi* teoritis yang cukup.

2. Pembuatan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*). Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin di uji. Dalam pengoperasian perangkat lunak penghitung *SEM* (seperti AMOS), hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam suatu *path diagram*, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Langkah ini merupakan suatu proses penentuan/penggambaran alur-alur kausalitas dari suatu variabel terhadap variabel lainnya (variabel eksogen terhadap

variabel endogen maupun antar variabel endogen), setelah suatu model ditetapkan. Suatu garis anak panah satu arah (biasanya lurus) menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel yang dihubungkan. Suatu garis anak panah dua arah (biasanya lengkung) menunjukkan korelasi antar variabel yang dihubungkan.

3. Mengkonversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri:

- a) Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut: Variabel endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error
- b) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel

4. Pemilihan Matrik Input dan Teknik Estimasi Atas Model Yang Dibangun

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Apabila tujuan analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, maka yang sesuai adalah data matriks varian-kovarian.

Dalam hal ini tidak dilakukan interpretasi terhadap besar kecilnya pengaruh kausalitas pada jalur-jalur yang ada dalam model. Input data matriks korelasi dapat digunakan bilamana tujuan analisis adalah ingin mendapatkan penjelasan mengenai pola hubungan kausal antar variabel. Peneliti dapat melakukan eksplorasi jalur-jalur mana yang memiliki pengaruh kausalitas lebih dominan dibandingkan dengan jalur lainnya. Pedoman yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang akan dipakai untuk estimasi parameter adalah:

- a) Ukuran sampel tergantung pada metode estimasi parameter yang dipakai. Bila estimasi parameter menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*, ukuran sampel yang disarankan adalah 100-200.
- b) Ukuran sampel tergantung pada kompleksitas model yang akan diteliti. Semakin kompleks suatu model membutuhkan ukuran sampel yang semakin besar. Dalam hal ini terdapat pedoman bahwa ukuran sampel adalah 5-10 kali jumlah parameter yang ada dalam model yang akan diestimasi.
- c) Ukuran sampel tergantung pada distribusi data. Bila distribusi data semakin jauh dari normal, maka ukuran sampel yang dibutuhkan semakin besar dengan pedoman sekitar 15 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- a) *Standard error* yang sangat besar pada satu atau beberapa koefisien.
- b) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.

- c) Munculnya angka-angka yang aneh, seperti adanya *varians error* yang bernilai negatif. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh ($>0,9$).
- d) Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya terjadi matrik tidak definit positif.

Salah satu cara mengatasi masalah ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis tersebut.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit*.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Apabila asumsi-asumsi ini dipenuhi, maka model dapat diuji. Menurut Ferdinand (2000:48), asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah:

- a) Ukuran sampel. Jumlah minimum sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini sebanyak 100 dan menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Apabila ingin dikembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum sampel yang harus digunakan adalah 100 sampel.
- b) Normalitas dan linearitas. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas perlu dilakukan, baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat di mana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan

dengan mengamati *scatterplots* data (memilih pasangan data dan melihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas).

- c) *Outliers* (nilai-nilai ekstrim). *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim, baik secara univariat maupun multivariat. Observasi tersebut muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. *Outliers* dapat diatasi asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* itu. Pada dasarnya *outliers* dapat muncul karena: (a) kesalahan prosedur, seperti kesalahan dalam memasukkan data atau memberi kode data. (b) keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain dari pada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut. (c) adanya suatu alasan, tetapi peneliti tidak dapat mengetahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai nilai ekstrim tersebut muncul. *Outliers* dapat muncul dalam rentang nilai yang ada, namun bila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (*multivariate outliers*).
- d) *Multicolinearity* dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya masalah multikolinearitas atau singularitas. Penanganan data yang dapat dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut. Bila singularitas dan multikolinearitas ditemukan dalam data yang dikeluarkan, salah satu *treatment* yang dapat diambil adalah dengan menciptakan "*composite variables*" untuk digunakan dalam analisis selanjutnya. Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang

disajikan. Kriteria untuk menerima suatu model (*data fit*) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Kriteria penerimaan suatu model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
$\chi^2 - Chi Square$	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinan, 2000:59

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian pengujian yang dilakukan. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Hair *et al.*, (2000:62) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ($>2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang di estimasi itu.

Dengan penjelasan yang lebih singkat: jika model diterima, dilakukan interpretasi pola kausalitas yang dihasilkan (diestimasikan), apakah secara statistik signifikan dan mengikuti teori yang mendasari. Selanjutnya bisa dilakukan modifikasi model untuk menghasilkan model alternatif (*competing models*) yang akan dibandingkan dengan model aslinya. Model yang lebih baik dipilih setelah mendapat justifikasi teoritis.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Sekolah Muhammadiyah Kota batam

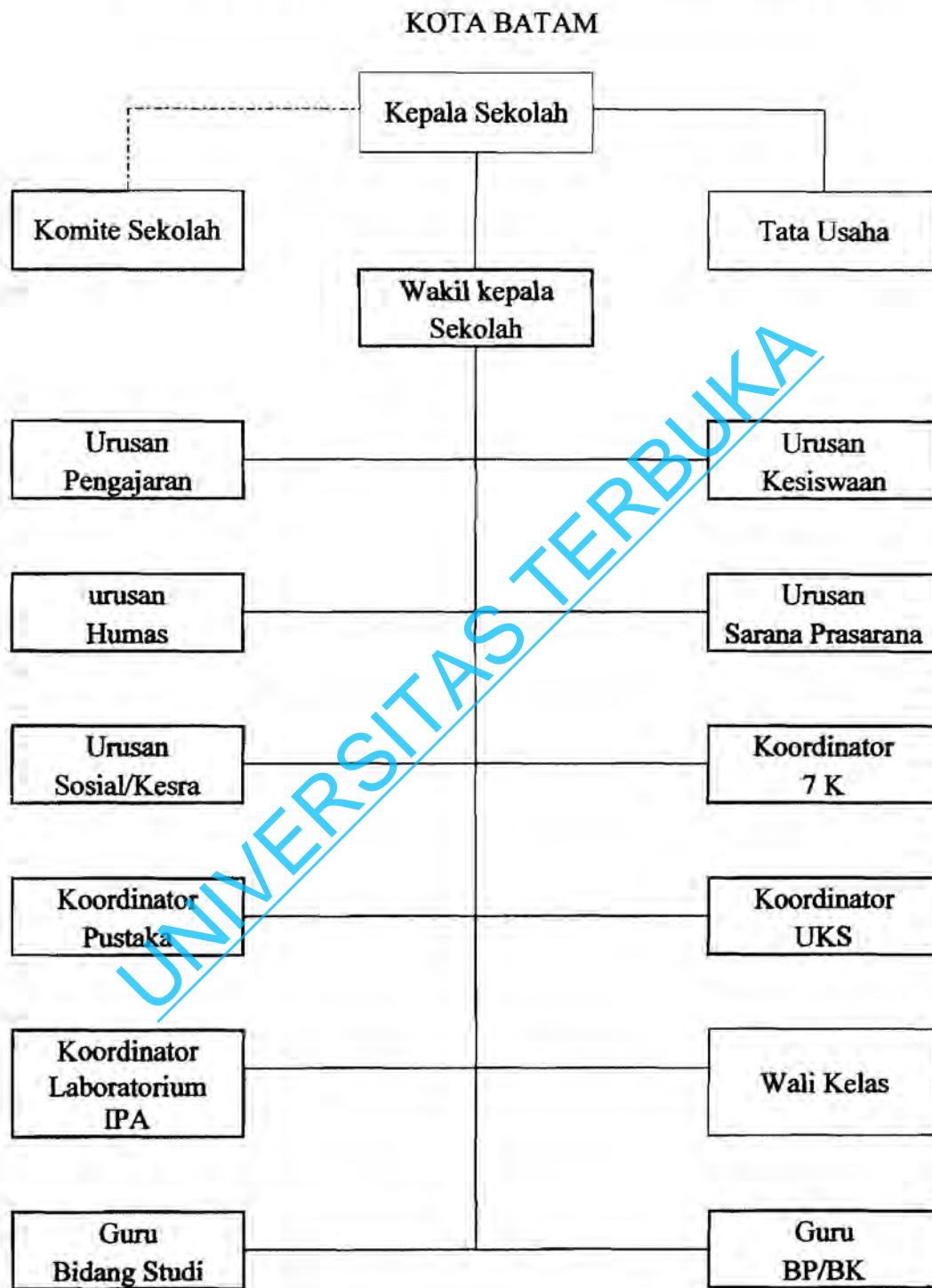
Sekolah Muhammadiyah merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah yang bertujuan memberikan bekal kemampuan dasar bagi siswa. Bekal tersebut berupa perluasan dari pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari sekolah dasar.

Sekolah Muhammadiyah di daerah Propinsi kepulauan Riau khususnya di kota Batam terdapat 3 Sekolah Dasar, 1 Sekolah Menengah Pertama, 1 Sekolah Menengah Atas, dan 1 Sekolah Menengah Kejuruan dan juga Taman Kanak-kanak dimana sekolah-sekolah tersebut secara umum dapat mengemban tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga pendidikan dasar sebagaimana program MAJELIS DIKDASMEN (Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah) Muhammadiyah dan pemerintah Republik Indonesia dalam Wajib Belajar pendidikan dasar Sembilan tahun yang dicanangkan sejak tahun 1983 yang lalu.

Sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar dibawah naungan MAJELIS DIKDASMEN (Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah) dan Dinas Pendidikan Kota Batam maka seluruh sekolah tersebut melaksanakan tugasnya dan bertanggungjawab kepada MAJELIS DIKDASMEN dan Dinas Pendidikan Kota Batam

2. Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH MUHAMMADIYAH



Fungsi dan Tugas Pengelola
Sekolah Dasar Muhammadiyah Plus Batam

a. Fungsi dan tugas sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan sebagai pelaksana pembelajaran, secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Melaksanakan pendidikan di sekolah selama jangka waktu tertentu sesuai dengan jenis, jenjang dan sifat sekolah tersebut;
2. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum;
3. Melaksanakan bimbingan dan konseling bagi siswa di sekolah;
4. Melaksanakan urusan tata sekolah;
5. Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat dan instansi terkait;
6. Bertanggung jawab kepada Kepala Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah Wilayah Kepulauan Riau;
7. Bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran kota Batam.

Dalam melaksanakan kegiatannya, sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah.

Pengelola sekolah terdiri dari :

1. Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai educator, manajer, dan supervisor.
 - a. Kepala Sekolah selaku educator bertugas melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien (lihat tugas guru)
 - b. Kepala Sekolah selaku manajer mempunyai tugas : menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasi kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan,

menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengatur proses belajar mengajar, menyusun program kegiatan ekstrakurikuler, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala, mengatur administrasi ketatausahaan, mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait

- c. Kepala Sekolah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai : proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketatausahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait sarana dan prasarana, kegiatan osis, kegiatan 6K.

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah, kepala urusan, koordinator, administrasi sekolah dan bendahara sekolah.

2. Wakil Kepala Sekolah membantu Kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan seperti penyusunan rencana, pembuatan program kegiatan dan program pelaksana, pengorganisasian, pengarahan, ketenagaan, pengawasan, penilaian, identifikasi, pengumpulan dan penyusunan laporan.
3. Urusan pengajaran membantu kepala sekolah dalam urusan-urusannya sebagai berikut : menyusun program pengajarn, menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pengajaran, menyusun jadwal dan pelaksanaan ulangan umum serta ujian akhir, menerapkan kriteria persyaratan naik/tidak dan kriteria kelulusan, mengatur jadwal penerimaan buku laporan penilaian hasil belajar, mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan suatu pelajaran, menyusun laporan pelaksanaan pelajaran, membina kegiatan MGMP, membina kegiatan sanggar MGMP, menyusun laporan pendayagunaan sanggar MGMP, melaksanakan pemilihan guru teladan dan membina kegiatan lomba-lomba bidang akademis.,

4. Urusan kesiswaan membantu kepala sekolah dalam kegiatan menyusun program pembinaan kesiswaan, melaksanakan bimbingan, pengarahan dan penegendalian kegiatan siswa dalam rangka menegakkan kedisiplinan dan tata tertib serta pemilihan pengurus osis, membina pengurus osis dalam berorganisasi, menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental, membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan, melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa, mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah, mengatur mutasi siswa, menyusun program kegiatan ekstrakurikuler dan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan siswa secara berkala.
5. Urusan hubungan masyarakat membantu kepala sekolah dalam urusan-urusan mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/wali siswa, membina hubungan antar sekolah dengan komite sekolah, membina pengembangan hubungan antara sekolah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha dan lembaga sosial lainnya dan menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala.
6. Urusan sarana dan prasarana membantu kepala sekolah dalam urusan-urusan menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana, mengkoordinasikan pendayagunaan saran dan prasarana, pengelola pembiayaan alat-alat pengajaran, menyusun laporan pelaksanaan urusan sarana dan prasarana secara berkala.
7. Koordinator administrasi sekolah mengkoordinir administrasi sekolah bertanggungjawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan administrasi persekolah secara umum. Koordinator administrasi sekolah bertugas membantu kepala sekolah dalam penyusunan administrasi sebagai berikut :

- penyusunan hasil keputusan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah ke dalam RAPBS, menyusun dan mengagendakan arsip persekolahan secara umum, menyusun pelaporan pelaksanaan kegiatan secara bertahap dan penyusunan laporan akhir.
8. Bendahara sekolah bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan administrasi keuangan. Bendahara sekolah bertugas membantu kepala sekolah dalam penyusunan administrasi sebagai berikut : menyusun laporan penerimaan keuangan sekolah, menyusun laporan pengeluaran keuangan sekolah, menyusun laporan keuangan secara bertahap dan menyusun laporan akhir

9. Guru bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggungjawab seorang guru meliputi : membuat program pengajaran, silabus dan sistem penilaian, menetapkan standar ketuntasan belajar minimal, program tahunan/semester, melaksanakan analisis hasil ulangan, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, mengisi daftar nilai siswa, melaksanakan kegiatan membimbing guru dalam kegiatan proses belajar mengajar, membuat alat pelajaran atau alat peraga, menciptakan karya seni, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum melaksanakan tugas tertentu sekolah, mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya, membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa, meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum, mengumpulkan angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.

10. Wali kelas membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan penyelenggaraan administrasi kelas yang meliputi : denah tempat duduk siswa, daftar piket kelas, buku absensi kelas, buku kegiatan pembelajaran atau buku kelas, tat tertib kelas, penyusunan/pembuatan statistik bulanan siswa, pengisian daftar kumpulan nilai siswa (ladger), pembuatan catatan khusus tentang siswa, pencatatan mutasi siswa, pengisian buku laporan penilaian hasil belajar, pembagian buku laporan penilaian hasil belajar.
11. Pengelola laboratorium atau penanggungjawab pengelola laboratorium membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut : merencanakan pengadaan alat dan bahan laboratorium, menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium, menyusun program tugas-tugas laporan, mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium, memelihara dan perbaikan alat-alat laboratorium, menginventarisasikan dan mengadministrasikan alat-alat laboratorium dan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium.
12. Kepala tata usaha sekolah bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan ketatausahaan sekolah meliputi kegiatan sebagai berikut : menyusun program tata usaha sekolah, mengelola keuangan sekolah, mengurus administrasi ketenagaan dan siswa, membina dan pengembangan karir pegawai tata usaha sekolah, menyusun administrasi perlengkapan sekolah, menyusun dan membuat penyajian data atau statistik sekolah, mengkoordinasikan dan melaksanakan 6K, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala.

3. Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah dewan guru di lingkungan sekolah Muhammadiyah Kota Batam. Responden atau sampel pada penelitian ini adalah dewan guru sekolah Muhammadiyah se-Kota Batam yang berjumlah 142 orang. Dari 142 responden, seluruh responden menjawab semua pertanyaan yang diberikan sehingga tidak ada kuisioner yang kembali cacat/tidak terisi dengan sempurna, artinya tingkat pengembalian kuisioner 100%. Berikut gambaran umum responden penelitian berdasarkan jenis kelamindan pendidikannya (disajikan pada Lampiran 1 dan Lampiran 2):

a. Responden berdasarkan jenis kelamin

Responden dari penelitian ini adalah pria dan wanita. Dari 142 orang responden yang berstatus sebagai guru sekolah Muhammadiyah didapatkan bahwa jumlah responden pria sebanyak 42 orang. Bila dipersentasikan maka responden pria sebanyak 29,58% Sementara itu jumlah responden wanita dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang. Bila dipersentasikan responden wanita sebanyak 70,42%. Berikut tabel distribusi frekuensi berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin

GENDER	JUMLAH	%
PRIA	42	29,58
WANITA	100	70,42
TOTAL	142	100

Sumber: Data Primer (dewan guru sekolah Muhammadiyah 2013)

b. Responden berdasarkan jenjang pendidikan

Menurut jenjang pendidikannya, responden diklasifikasikan atas 4 bagian, yaitu: SLTA, D3, S1 dan S2. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner, diperoleh bahwa responden yang berpendidikan SLTA sederajat sebanyak 3 orang atau Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2,11%, responden berpendidikan D3 sebanyak 10 orang atau 10 orang atau 7,04%%, responden yang berpendidikan S1 sebanyak 126 orang atau 88,74% dan responden yang berpendidikan S2 sebanyak 3 atau 2,11%. Gambaran umum responden penelitian menurut jenjang pendidikan terdapat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenjang pendidikan

Tingkat Pendidikan		
Tingkat Pendidikan	Jumlah	Valid Percent
SLTA	3	2,11%
D3	10	7,04%
S1	126	88,74%
S2	3	2,11%
Total	142	100,0%

Sumber: Data Primer (Dewan Guru Sekolah Muhammadiyah 2013)

B. Hasil Analisis Data Penelitian

Penelitian tentang lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja di lingkungan sekolah Muhammadiyah Kota Batam dilakukan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi ditujukan untuk mengkonfirmasi model hipotesis melalui data empirik. Model hipotesis sebagaimana paparan dalam Bab II tentang kerangka pemikiran. Data empirik didapat dari 142 responden yang merupakan dewan guru sekolah Muhammadiyah Kota Batam.

Setiap responden diminta untuk menjawab kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya berkaitan dengan variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian diperoleh jawaban responden yang ditabulasi dengan SPSS sebagaimana ditampilkan pada Lampiran 2.

Data pada Lampiran 3 selanjutnya diproses dengan program statistik *Amos for Windows versi 20.0* untuk uji Normalitas, CFA dan uji pengaruh dengan SEM

berdasarkan asumsi-asumsi dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji kelayakan model.

1. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM didahului dengan evaluasi normalitas untuk mengetahui kenormalan data. Analisis normalitas data untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dan dikumpulkan berdistribusi normal. Untuk analisis kenormalan data digunakan nilai kritis *skewness* dan nilai *kurtosis*. Analisis distribusi normal ini sangat diperlukan jika jumlah datanya (*n*) < 100 buah (Nunnally (1992:109). Namun demikian untuk sampel > 100 pun masih dipandang perlu uji normalitas. Data yang berdistribusi normal memungkinkan analisis parametrik dilaksanakan.

Untuk evaluasi normalitas dilakukan uji *skewness* dan uji kurtosis. Uji *skewness* digunakan untuk melihat kemencengan/kecondongan penyebaran data, sedangkan kurtosis untuk melihat keruncingan penyebaran data. Menurut Suharyadi (2003:117), data memiliki penyebaran yang menceng/condong bila nilai kritis (c.r.) untuk *skewness* berada diatas $\pm 3,00$, data memiliki penyebaran yang runcing bila nilai kritis (c.r.) untuk kurtosis berada diatas $> 3,00$. Menurut Ferdinand (2006:97) data dapat dinyatakan menyebar normal jika nilai kritis (c.r) untuk *skewness* maupun kurtosis tidak lebih besar dari $\pm 2,58$.

Uji normalitas dilakukan untuk data setiap variabel laten, yaitu data variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil proses komputer program *Amos for Windows versi 20.0* terhadap data penelitian untuk setiap variabel laten diperoleh hasil pengolahan *assessment of normality* seperti terlihat pada Lampiran 3.

a. Uji Normalitas Data Variabel Lingkungan Kerja,

Uji normalitas data untuk variabel lingkungan kerja berdasarkan

Lampiran 3 dapat dibuat seperti Tabel 4.3.

Tabel 4.3 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Lingkungan Kerja

Variable	Min	Max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
LK5	2.000	5.000	-1.216	-5.913	.466	1.133
LK4	2.000	5.000	-1.105	-5.374	.379	.923
LK3	2.000	5.000	-1.335	-6.493	.882	2.145
LK2	2.000	5.000	-1.108	-5.392	.632	1.537
LK1	2.000	5.000	-1.148	-5.585	.391	.951
Multivariate					11.237	8.003

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari sepuluh indikator variabel lingkungan kerja tidak ada yang memiliki c.r untuk skweness di atas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator variabel lingkungan kerja yang memiliki nilai c.r. di atas $> 3,00$. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator variabel lingkungan kerja adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk sepuluh indikator variabel lingkungan kerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten lingkungan kerja diwakili oleh lima indikator tersebut.

b. Uji Normalitas Data Variabel Kepemimpinan

Uji normalitas data untuk variabel kepemimpinan berdasarkan lampiran 3

dapat dibuat seperti Tabel 4.4.

Tabel 4.4 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Kepemimpinan

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kep5	1.000	5.000	.006	.031	-.698	-1.697
Kep4	1.000	5.000	.001	.004	.038	.092
Kep3	1.000	5.000	-.069	-.335	.274	.666
Kep2	1.000	5.000	-.059	-.289	-.454	-1.105
Kep1	1.000	5.000	-.305	-1.483	.483	1.174
Multivariate					8.994	6.405

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Pada Tabel 4.4 dapat terlihat bahwa tidak ada indikator variabel kepemimpinan yang memiliki c.r untuk skweness diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator kepemimpinan adalah normal ditinjau dari kemencengangan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator kepemimpinan yang memiliki nilai c.r. di atas $> 3,00$. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kepemimpinan adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk ke-lima indikator variabel kepemimpinan adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepemimpinan diwakili oleh lima indikator tersebut.

c. Uji Normalitas Data Variabel Budaya Organisasi

Uji normalitas data untuk variabel budaya organisasi berdasarkan lampiran 3 dapat dibuat seperti Tabel 4.5.

Tabel 4.5 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Budaya Organisasi

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BO5	2.000	5.000	-.868	-4.223	.235	.572
BO4	2.000	5.000	-.729	-3.548	-.290	-.705
BO3	2.000	5.000	-.811	-3.946	-.038	-.092
BO2	2.000	5.000	-1.255	-6.104	1.060	2.578
BO1	2.000	5.000	-.886	-4.311	.154	.375
Multivariate					11.282	8.034

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Pada Tabel 4.5 terlihat bahwa tidak ada indikator variabel budaya organisasi yang memiliki c.r untuk skweness diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator budaya organisasi adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator budaya organisasi yang memiliki nilai c.r. di atas $> 3,00$. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator budaya organisasi adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk sembilan indikator variabel budaya organisasi adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten budaya organisasi diwakili oleh lima indikator tersebut.

d. Uji Normalitas Data Variabel Kinerja

Uji normalitas data untuk variabel kinerja berdasarkan lampiran 3 dapat dibuat seperti Tabel 4.6.

Tabel 4.6 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Kinerja

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kin5	3.000	5.000	-.942	-4.584	-.122	-.297
Kin4	3.000	5.000	-.743	-3.615	-.430	-1.047
Kin3	3.000	5.000	-.844	-4.106	-.313	-.762
Kin2	1.000	5.000	-.058	-.284	-.619	-1.506
Kin1	3.000	5.000	-.637	-3.100	-.551	-1.341
Multivariate					4.036	2.875

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kinerja yang memiliki c.r untuk skweness diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator kinerja adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator kinerja yang memiliki nilai c.r. di atas $> 3,00$. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data

untuk semua indikator kinerja adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk kelima indikator variabel kinerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kinerja diwakili oleh lima indikator tersebut.

e. Uji Normalitas Data Variabel Kepuasan Kerja

Uji normalitas data untuk variabel kepuasan kerja berdasarkan lampiran 3 dapat dibuat seperti Tabel 4.7.

Tabel 4.7 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Kepuasan Kerja

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK5	2.000	5.000	-.873	-4.249	.021	.051
KK4	2.000	5.000	-1.012	-4.925	1.036	2.521
KK3	1.000	5.000	-1.678	-8.161	4.066	9.891
KK2	3.000	5.000	-.759	-3.693	-.472	-1.148
KK1	1.000	5.000	-.975	-4.742	1.209	2.940
Multivariate					22.153	15.776

Sumber : Data primer tholan 2013 (Lampiran 3)

Pada Tabel 4.7 diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepuasan kerja yang memiliki c.r. untuk skewness di atas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencenggan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator kepuasan kerja yang memiliki nilai c.r. di atas > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kepuasan kerja adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk sepuluh indikator variabel kepuasan kerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepuasan kerja diwakili oleh lima indikator tersebut. Dengan terpenuhinya normalitas semua sebaran data untuk setiap variabel, maka uji parametrik dapat dilanjutkan.

2. Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model tersebut, apakah seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja.

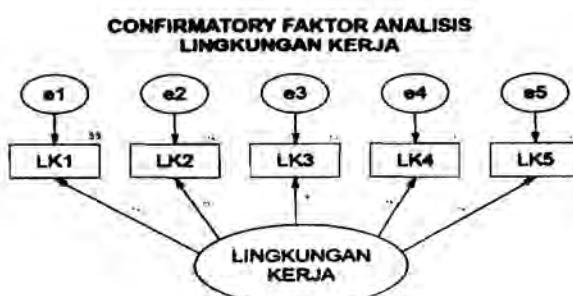
Analisis faktor konfirmatori ini juga dimaksudkan untuk menganalisis tingkat validitas dari data yang ada dalam penelitian ini. Artinya, apakah indikator yang digunakan memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel laten yang dibentuk. Menurut Ferdinand (2006:24) sebuah indikator signifikan mengkonfirmasi variabel laten jika memiliki koefisien lambda (λ) $\geq 0,50$ dan nilai kritis (C.R) $\geq 2,00$ serta nilai probabilitas $< 0,05$.

Berdasarkan model penelitian dari model persamaan struktural seperti paparan dalam Bab II tentang kerangka penelitian, maka dilakukan analisis faktor konfirmatori menggunakan komputer dengan menggunakan fasilitas program *Amos for Windows versi 20.0* untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel lingkungan kerja

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel lingkungan kerja digunakan hasil pengolahan data pada lampiran 3. Berdasarkan lampiran 3 dapatlah ditampilkan Gambar 4.1 dan Tabel 4.8.

Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Lingkungan Kerja



Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.8 Standardized Regression Weights:(Group number 1 - Default model)

Variabel Komitmen Organisasi

	Estimate
LK1 <-- LK	.726
LK2 <--- LK	.778
LK3 <--- LK	.836
LK4 <--- LK	.555
LK5 <--- LK	.564

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.9 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Lingkungan Kerja

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK1 <-- LK	1,000				
LK2 <-- LK	.953	.116	8.210 ***		par_1
LK3 <-- LK	1.084	.123	8.800 ***		par_2
LK4 <-- LK	.730	.121	6.032 ***		par_3
LK5 <-- LK	.764	.123	6.196 ***		par_4

Sumber : Data Primer diolah 2013 (Lampiran 3)

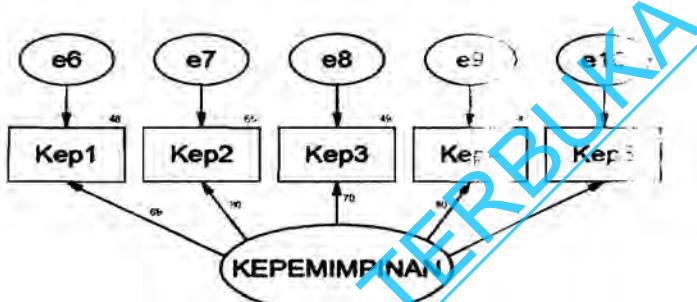
Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel lingkungan kerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-5 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R.lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-5 indikator lebih kecil dari 0,05 (** berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-5 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten lingkungan kerja. Untuk itu ke-5 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

b. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kepemimpinan:

Untuk Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) variabel Kepemimpinan digunakan hasil pengolahan data pada lampiran 3. Berdasarkan lampiran 3 dapatlah ditampilkan Gambar 4.2 dan Tabel 4.10 berikut:

Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) variabel Kepemimpinan

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS KEPEMIMPINAN



Sumber : Data Primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.10 Standardized Regression Weights:(Group number 1 - Default model)

Variabel Kepemimpinan

	Estimate
Kep1 <-- Kep	.689
Kep2 <-- Kep	.605
Kep3 <-- Kep	.701
Kep4 <-- Kep	.799
Kep5 <-- Kep	.679

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.11 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Kepemimpinan

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kep1 <-- Kep	1.000				
Kep2 <-- Kep	1.396	.172	8.122 ***		par_1
Kep3 <-- Kep	.833	.114	7.290 ***		par_2
Kep4 <-- Kep	1.214	.150	8.088 ***		par_3
Kep5 <-- Kep	1.018	.167	6.097 ***		par_4

Sumber : Data Primer diolah 2013 (Lampiran 3)

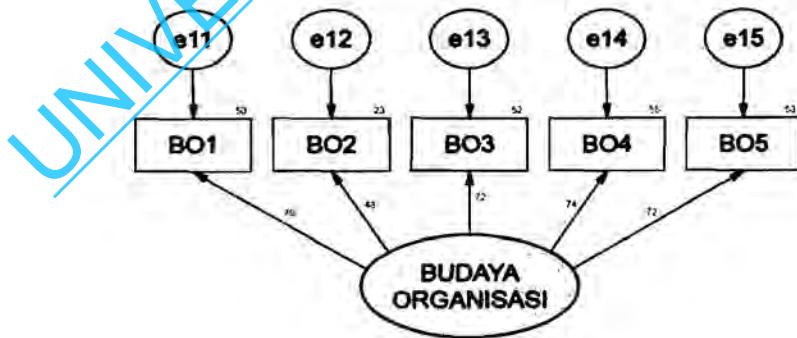
Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel kepemimpinan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-5 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-5 indikator lebih kecil dari 0,05 (** berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-5 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten kepemimpinan. Untuk itu ke-5 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

c. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Budaya Organisasi

Untuk Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) variabel budaya organisasi digunakan hasil pengolahan data pada lampiran 3. Berdasarkan lampiran 3 dapatlah ditampilkan Gambar 4.3 dan Tabel 4.12.

Gambar 4.3. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel budaya organisasi

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS BUDAYA ORGANISASI



Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.12 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)
Variabel Budaya Organisasi

	Estimate
BO1 <-- BO	.704
BO2 <-- BO	.475

	Estimate
BO3 <--- BO	.723
BO4 <--- BO	.745
BO5 <--- BO	.725

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.13 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Budaya Organisasi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO1 <-- BO	1.000				
BO2 <-- BO	.552	.109	5.049 ***		par_1
BO3 <-- BO	.897	.124	7.216 ***		par_2
BO4 <-- BO	.953	.133	7.155 ***		par_3
BO5 <-- BO	.865	.118	7.319 ***		par_4

Sumber : Data Primer diolah 2013 (Lampiran 3)

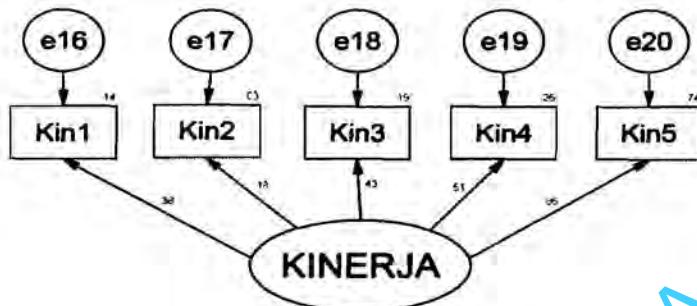
Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel budaya organisasi, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-5 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-5 indikator lebih kecil dari 0,05 (** berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-5 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten budaya organisasi. Untuk itu ke-5 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

d. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel kinerja

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel kinerja digunakan hasil pengolahan data pada lampiran 3. Berdasarkan lampiran 3 dapatlah ditampilkan Gambar 4.4 dan Tabel 4.14 berikut.

Gambar 4.4. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kinerja

CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS KINERJA



Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.14 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variabel Kinerja

	Estimate
Kin1 <-- Kin	.379
Kin3 <-- Kin	.433
Kin5 <-- Kin	.861
Kin4 <-- Kin	.509
Kin2 <--- Kin	.179

Sumber : Data primer 2013 diolah

Tabel 4.15 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Kinerja

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kin1 <-- Kin	1.000				
Kin3 <-- Kin	1.035	.318	3.252	.001	par_1
Kin5 <-- Kin	2.195	.658	3.336	***	par_2
Kin4 <-- Kin	1.324	.385	3.438	***	par_3
Kin2 <-- Kin	.792	.451	1.755	.079	par_4

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel kinerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-4 indikator lebih besar dari 0,50

serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-4 indikator lebih kecil dari 0,05 (** berarti $< 0,001$). Dan ada 1 indikator lebih besar dari 0.50 serta koefisien C.R. lebih kecil dari 2,00 dan nilai probabilitas 1 indikator tersebut lebih besar dari 0,05 (079). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-4 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten kinerja. Untuk itu ke-4 indikator tersebut dapat diikut sertakan pada analisis lebih lanjut dan 1 indikator tidak dapat diikut sertakan pada analisis lebih lanjut.

e. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kepuasan Kerja

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel Kepuasan kerja digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 3. Berdasarkan Lampiran 3 dapatlah ditampilkan Gambar 4.5 dan Tabel 4.16.

Gambar 4.5 Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel kepuasan kerja



Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.16 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variabel Kepuasan Kerja

	Estimate
KK1 <--- KK	.567
KK2 <--- KK	.622
KK3 <--- KK	.798
KK4 <--- KK	.707
KK5 <--- KK	.622

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.17 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Kepuasan Kerja

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK1	← KK	1.000				
KK2	← KK	.941	.167	5.627 ***	par_1	
KK3	← KK	1.442	.245	5.885 ***	par_2	
KK4	← KK	1.102	.195	5.645 ***	par_3	
KK5	← KK	1.012	.189	5.361 ***	par_4	

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel kepuasan Kerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λ_i) untuk ke-5 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-5 indikator lebih kecil dari 0,05 (** berarti $< 0,001$). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-5 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten kepuasan kerja. Untuk itu ke-5 indikator tersebut dapat diikutsertakan pada analisis lebih lanjut.

3. Analisis Pengaruh dengan SEM

Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja, kinerja terhadap kepuasan kerja serta hipotesis yang dirumuskan pada Bab II, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling = SEM*) yang merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2002; Solimun, 2004). Adapun hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut dan secara jelas dapat dilihat pada Gambar 4.6.

H_1 : Lingkungan Kerja (*independent variable*) mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja

H_2 : Kepemimpinan (*independent variable*) mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja

H_3 : Budaya Organisasi (*independent variable*) mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja

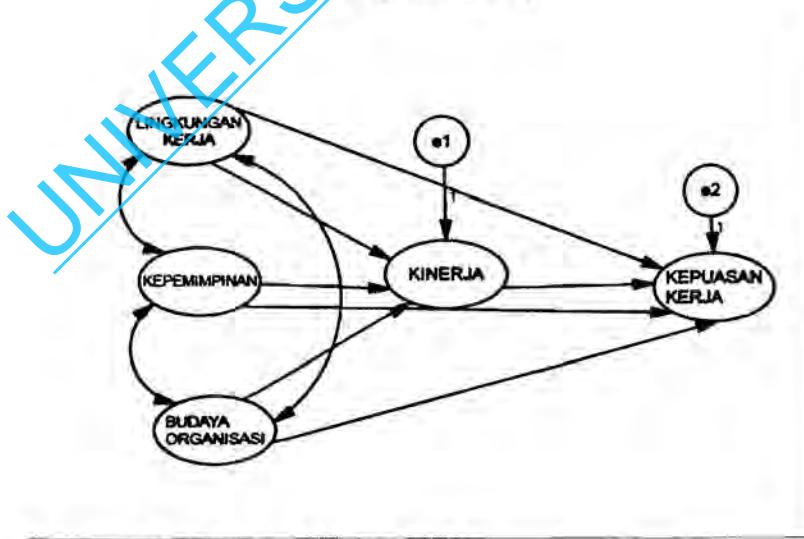
H_4 : Lingkungan kerja (*independent variable*) mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja

H_5 : Kepemimpinan (*independent variable*) mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja

H_6 : Budaya organisasi (*independent variable*) mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja

H_7 : Kinerja mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap kualitas kerja

Gambar 4.6 Model Hubungan Antar Variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kinerja dan Kepuasan Kerja



Sumber : Data primer diolah 2013

Berdasarkan Gambar 4.6, dapat dibuat model persamaan strukturalnya sebagai berikut.:

$H_1 : Kin = \gamma_{y1x1}LK + e_1$, \rightarrow pengaruh langsung (*Direct Effects*) lingkungan kerja (X_1) terhadap kinerja (Y1)

$H_2 : Kin = \gamma_{y1x2}Kep + e_1$, \rightarrow pengaruh langsung (*Direct Effects*) kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (Y1)

$H_3 : Kin = \gamma_{y1x3}BO + e_1$, \rightarrow pengaruh langsung (*Direct Effects*) budaya organisasi (X_3) kinerja (Y1)

$H_4 : KK = \gamma_{y1y2}Kin + e_2$, \rightarrow pengaruh langsung (*Direct Effects*) kinerja (Y1) terhadap kepuasan kerja (Y2)

$H_{5a} : KK = \gamma_{y2x1}LK + e_2$, \rightarrow pengaruh langsung (*Direct Effects*) lingkungan kerja (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y2)

$H_{5b} : KK = \gamma_{y2y1} * \gamma_{y1x1}LK + e_2$, \rightarrow pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) lingkungan kerja (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y2) melalui kinerja (Y1)

$H_{6a} : KK = \gamma_{y2x2}Kep + e_2$, \rightarrow pengaruh langsung (*Direct Effects*) kepemimpinan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y2)

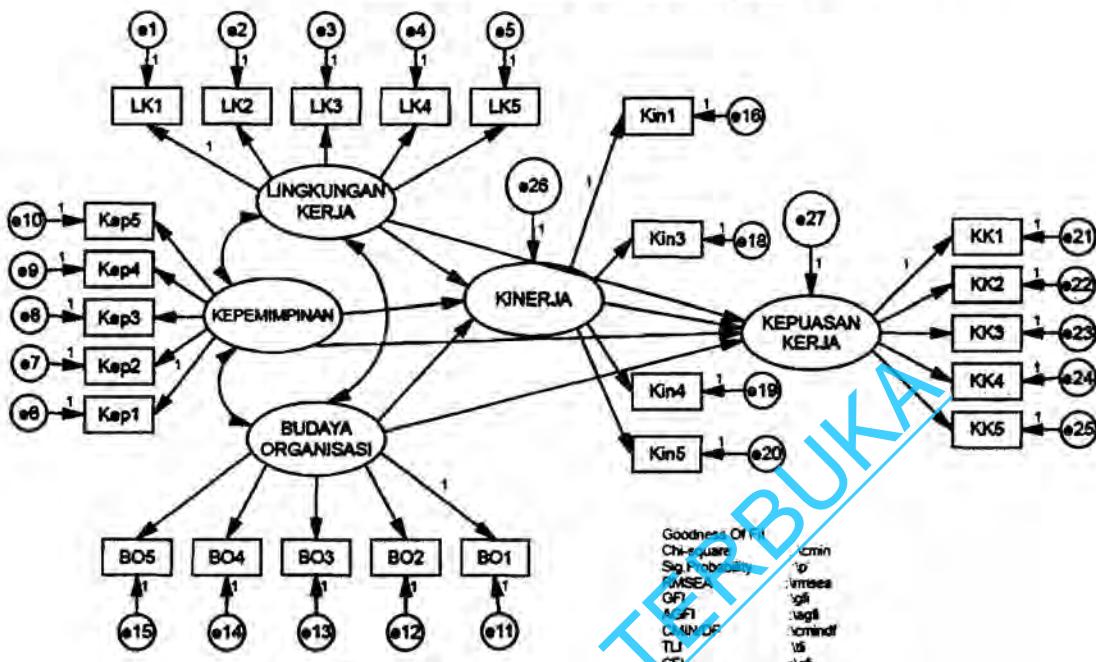
$H_{6b} : KK = \gamma_{y2y1} * \gamma_{y1x2}Kep + e_2$, \rightarrow pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) kepemimpinan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y2) melalui kinerja (Y1)

$H_{7a} : KK = \gamma_{y2x3}BO + e_2$, \rightarrow pengaruh langsung (*Direct Effects*) budaya organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y2)

$H_{7b} : KK = \gamma_{y1y2} * \gamma_{y1x3} BO + e_2$, \rightarrow pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) budaya organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y2) melalui kinerja (Y1)

Gambar 4.7 Model Persamaan Struktural

LINGKUNGAN KERJA, KEPIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MELALUI KINERJA DISEKOLAH MUHAMMADIYAH SE-KOTA BATAM

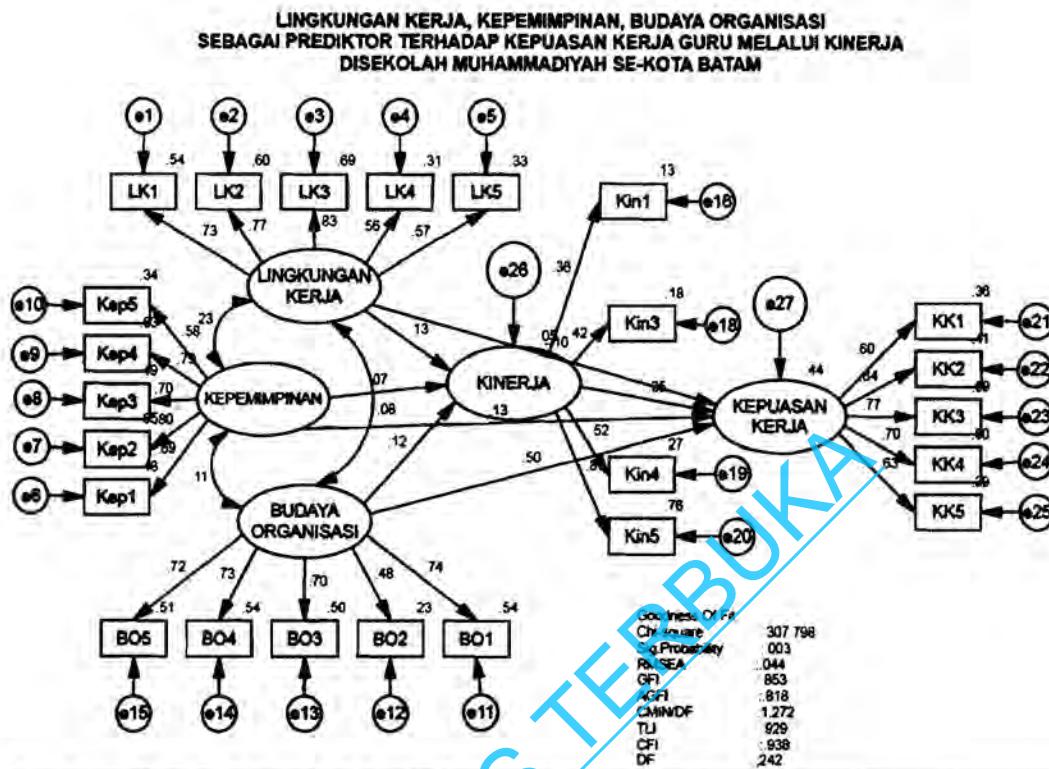


Sumber : Data primer diolah 2013

Mengacu pada Gambar 4.7 terlihat jumlah indikator masing-masing variabel laten lingkungan kerja = 5, kepengaruhannya = 5, budaya organisasi = 5, kinerja = 4 dan kepuasan kerja = 5. Skor jawaban responden terhadap setiap indikator tersebut disajikan dalam bentuk list data SPSS versi 20.0 pada lampiran 2. Skor jawaban responden pada lampiran 2 selanjutnya diolah dengan statistik *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan *software AMOS for windows versi 20.0* hingga diperoleh tampilan grafik seperti dan hasil *Regression Weights* seperti lampiran 4.

Dari hasil pengolahan data pada lampiran 4 dilakukan analisis *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)*. Untuk keperluan analisis, pertama-tama ditampilkan gambar hasil pengolahan *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Gambar 4.8. Full Model Structural Equation Modelling



Berdasarkan Gambar 4.8 dapat dilakukan analisis *Goodness of fit*, analisis model struktural, analisis determinasi, analisis model pengukuran dengan parameter lamda untuk pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

4. Analisis Pengujian Model Pengukuran dengan Parameter Lamda (λ_i)

Pengujian parameter yang dilakukan adalah pengujian parameter lamda (λ_i).

Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui validitas setiap indikator penelitian. Untuk pengujian parameter lamda (λ_i) digunakan nilai *standardized estimate (regression weight)* berupa *loading factor*. Apabila nilai *standardized estimate (regression weight)* (λ_i) > 0,50, nilai CR > $t_{tabel} = 2,000$, dan Probabilitiy $<\alpha = 0,05$, maka *loading factor* parameter lamda (λ_i) indikator tersebut dinyatakan signifikan (Ferdinand, Agusty, 2002:97).

Hal ini berarti, indikator tersebut valid. Untuk keperluan pengujian Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

parameter lamda tersebut ditampilkan Tabel 4.19 yang memuat : *loading factor/lamda* (λ_i), CR, Probability (P).

Tabel 4.18 Standarized Regression Weight (Lamda)
Indikator Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi,
terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja

		Estimate
KIN	<-- KEP	.072
KIN	<-- BO	.119
KIN	<-- LK	.132
KK	<-- LK	-.102
KK	<-- KIN	.348
KK	<-- BO	.497
KK	<-- KEP	.125
LK1	<-- LK	.732
LK2	<-- LK	.773
LK3	<-- LK	.831
LK4	<-- LK	.558
LK5	<-- LK	.572
Kep1	<-- KEP	.690
Kep2	<-- KEP	.805
Kep3	<-- KEP	.702
Kep4	<-- KEP	.795
Kep5	<-- KEP	.585
BO1	<-- BO	.737
BO2	<-- BO	.478
BO3	<-- BO	.705
BO4	<-- BO	.733
BO5	<-- BO	.717
KK1	<-- KK	.597
KK2	<-- KK	.640
KK3	<-- KK	.766
KK4	<-- KK	.704
KK5	<-- KK	.626
Kin1	<-- KIN	.364
Kin3	<-- KIN	.420
Kin4	<-- KIN	.519
Kin5	<-- KIN	.869

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.19 *Estimate Regression Weight*, C.R. dan P Indikator Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Kinerja dan Kepuasan Kerja

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KIN	← KEP	.026	.039	.668	.504	Tidak Valid
KIN	← BO	.046	.043	1.077	.282	Tidak Valid
KIN	← LK	.043	.036	1.190	.234	Tidak Valid
KK	← LK	-.066	.059	-1.111	.267	Tidak Valid
KK	← KIN	.690	.265	2.600	.009	Valid
KK	← BO	.383	.090	4.273	***	Valid
KK	← KEP	.090	.067	1.345	.179	Tidak Valid
LK1	← LK	1.000				
LK2	← LK	.941	.114	8.223	***	Valid
LK3	← LK	1.069	.121	8.826	***	Valid
LK4	← LK	.728	.120	6.066	**	Valid
LK5	← LK	.770	.122	6.295	***	Valid
Kep1	← KEP	1.000				
Kep2	← KEP	1.394	.171	8.143	***	Valid
Kep3	← KEP	.833	.114	7.308	***	Valid
Kep4	← KEP	1.205	.149	8.088	***	Valid
Kep5	← KEP	1.027	.167	6.156	***	Valid
BO1	← BO	1.000				
BO2	← BO	.530	.102	5.190	***	Valid
BO3	← BO	.835	.114	7.332	***	Valid
BO4	← BO	.897	.123	7.286	***	Valid
BO5	← BO	.817	.109	7.513	***	Valid
KK1	← KK	1.000				
KK2	← KK	.920	.153	5.999	***	Valid
KK3	← KK	1.314	.211	6.233	***	Valid
KK4	← KK	1.041	.176	5.906	***	Valid
KK5	← KK	.966	.171	5.638	***	Valid
Kin1	← KIN	1.000				
Kin3	← KIN	1.044	.331	3.155	.002	Valid
Kin4	← KIN	1.405	.418	3.363	***	Valid
Kin5	← KIN	2.306	.649	3.552	***	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Dari Tabel 4.19 di atas dapat dilihat bahwa semua indikator variabel latent memiliki *standardized regression weight* berupa *loading factor atau lamda* (λ_i) $> 0,50$, nilai kritis C.R $> 2,000$ serta memiliki probabilitas lebih kecil dari 0,05 (***) . Dengan

demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator variabel laten tersebut adalah valid/signifikan.

5. Analisis Model Persamaan Struktural

Pengujian model dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variabel Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2) melalui *table output* dari sub menu *view/set* sebagaimana Lampiran 15 (lanjutan). Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (*regression weight*) yang dapat dilihat pada Lampiran 15 (lanjutan) dapat dibuat *table output Standardized Direct Effect* seperti disajikan dalam Tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.20 Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.119	.072	.132	.000	.000
KK	.497	.125	-.102	.348	.000

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.21 Standardized Regression Weights:

(Group number 1 - Default model)

	Estimate
KIN <--- KEP	.072
KIN <--- BO	.119
KIN <--- LK	.132
KK <--- LK	-.102
KK <--- KIN	.348
KK <--- BO	.497
KK <--- KEP	.125

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Tabel 4.22 *Regression Weight, C.R., P*, Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KIN <---	KEP	.026	.039	.668	.504	Tidak signifikan
KIN <---	BO	.046	.043	1.077	.282	Tidak signifikan
KIN <---	LK	.043	.036	1.190	.234	Tidak signifikan
KK <---	LK	-.066	.059	-1.111	.267	Tidak signifikan
KK <---	KIN	.690	.265	2.600	.009	Signifikan
KK <---	BO	.383	.090	4.273	***	Signifikan
KK <---	KEP	.090	.067	1.345	.179	Tidak signifikan

Sumber : Data primer diolah 2013 (Lampiran 3)

Pada Tabel 4.20, 4.21 dan 4.22 terlihat pengaruh langsung variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kinerja (KIN) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,132, dengan C.R. (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 1,190 pada *probability* 0,234. Nilai CR 1,190< 2,000 dan Probability = 0,234> 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat α = 0,05 pengaruh variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah *positif tidak signifikan sebesar 0,132*. Simanjuntak (2005) berpendapat bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor interen dan ekstern. Lingkungan kerja dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini terjadi melalui pembentukan jenis-jenis harapan tertentu mengenai akibat-akibat yang akan timbul dari tindakan-tindakan yang berbeda. Guru akan mengharapkan imbalan, kepuasan, keinginan berprestasi dan tingkat frustasi, yang didasarkan atas persepsi tentang iklim organisasi atau lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang memusat bagi karyawan akan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Dengan penjelasan teori diatas dan hasil analisis yang positif tidak signifikan menunjukkan bahwa himbauan perguruan Muhammadiyah agar setiap Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

individu memiliki kinerja yang baik dalam bekerja belumlah memadai. Ketika bekerja imbalan yang akan di dapatkan di dunia adalah 75% dan di akhirat 25% hal ini masih membutuhkan waktu sehingga dewan guru dapat memiliki atau memahami arti *Ibadah*, jika dewan guru tersebut dapat memahami bahwa bekerja merupakan ibadah maka dengan kondisi yang bagaimanapun kinerja akan selalu dapat ditingkatkan.

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seseorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu 'even' khusus.

Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan saranya kerja, penambahan setaf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja dan semacamnya. Namun dalam penelitian ini pengaruh langsung variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kinerja (KIN) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,072, dengan C.R. sebesar 0,668 pada *probability* 0,504. Nilai CR 0,668 < 2,000 dan Probability = 0,504 > 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat $\alpha = 0,05$ pengaruh variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah *positifif* *tidak signifikan sebesar 0,072*.

Pengaruh langsung variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kinerja (KIN) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar -0,119, dengan C.R. sebesar 1,077 pada probability 0,282. Nilai C.R. $1,077 < 2,000$ dan Probability = $0,282 > 0,05$ menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat $\alpha = 0,05$ pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah positif tidak signifikan sebesar 0,119. Budaya organisasi merupakan suatu usaha untuk memberantas pemborosan bahan dan tenaga kerja maupun gejala-gejala yang merugikan. Pengertian budaya organisasi pada prinsipnya merupakan perbandingan terbaik atau rasionalitas antara hasil yang diperoleh (*Output*) dengan kegiatan yang dilakukan serta sumber-sumber dan waktu yang dipergunakan (*Input*). Kinerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi kinerjanya. Kinerja adalah seberapa besar tingkat kelektakan *output* yang dicapai dengan *output* yang diharapkan dari sejumlah input. (Tampubolon,2008:116). Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten budaya organisasi terhadap variabel laten kinerja adalah positif tidak signifikan

Pengaruh langsung variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar -0,102, dengan C.R. sebesar -1,111 pada *probability* 0,267 Nilai C.R. $-1,111 < 2,000$ dan Probability = $0,267 > 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *negatif tidak signifikan -0,102*. Artinya, apabila lingkungan kerja meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan yang berarti. Hal ini didukung pendapat Hasibuan (2000) yang menyatakan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Sebaikbaiknya program yang dibuatoleh perusahaan akan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sulit untuk dapat dijalankan tanpa peran aktif karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui arti penting karyawan dalam suatu organisasi. Peran karyawan yang aktif sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang memadai. Khususnya di perguruan Muhammadiyah sudah terlihat jelas kinerja guru yang cukup memadai, namun masih ada juga guru yang masih selalu diingatkan dalam kegiatan dan tugas kerjanya, hal ini tentu akan membuat kejemuhan tersendiri jika guru yang bersangkutan selalu diingatkan, namun disisi lain hal ini sangat diperlukan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Dari kenyataan diatas diperoleh bahwa responden terhadap pengaruh lingkungan kerja tidaklah berdampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini sebenarnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja tetapi dampak tersebut tidaklah signifikan.

Pengaruh tidak langsung variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) melalui kinerja (Y1) memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{y_2y_1} * \gamma_{y_1x_1} LK + \xi_2 = 0,348 * 0,132 = 0,045$ LK + ξ_2 . Berhubung pengaruh langsung kinerja (Y1) terhadap kepuasan kerja (KK) adalah *positif tidak signifikan*, dan pengaruh langsung lingkungan kerja (LK) terhadap kinerja (Y1) adalah *positif tidak signifikan*, maka pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) melalui kinerja (Y1) adalah *tidak signifikan*. Artinya, apabila lingkungan kerja meningkat maka kepuasan kerja mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,125, dengan C.R. sebesar 1,345 pada *probability* 0,179 Nilai C.R. $1,345 < 2,000$ dan *Probability* = $0,179 > 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten kepemimpinan

(KEP) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *positif tidak signifikan*. Artinya, Kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill *tidak signifikan*. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan yang berarti. Kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill dalam wahjosumidjo (1994) didefinisikan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksud dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Data diatas menunjukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan dengan kepuasan kerja, walaupun demikian taraf signifikannya bernilai positif, hal ini memberikan gambaran kepada kita bahwa responden terhadap penelitian ini nilainya positif terhadap kepemimpinan yang ada diperguruan Muhammadiyah.

Pengaruh tidak langsung variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) melalui kinerja (KIN) memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{y2y1} * \gamma_{y1x2} \text{KEP} + \xi_2 = 0,348 * 0,072 = 0,025 \text{ KEP} + \xi_2$. Berhubung pengaruh langsung kinerja (Y1) terhadap kepuasan kerja (KK) adalah *tidak signifikan*, dan pengaruh langsung kepemimpinan (KEP) terhadap kepuasan kerja (KK) adalah *tidak signifikan*, maka pengaruh tidak langsung kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) melalui kinerja (Y1) adalah *tidak signifikan*. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,497, dengan C.R. sebesar 4,273 pada *probability****. Nilai C.R. $4,273 > 2,000$ dan *Probability = ***< 0,05* menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *positif signifikan sebesar 0,497*. Artinya, apabila budaya organisasi meningkat satu satuan maka kepuasan kerja meningkat 0,497 satuan. Dalam lingkungan kerja kita akan menemukan ragam jenis manusia dari berbagai kalangan, hal inilah yang memicu timbulnya ragam budaya pada suatu instansi kerja atau pada suatu organisasi. Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2001), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Achmad Sobirin, 2002). Khususnya pada organisasi perguruan Muhammadiyah menganut sistem budaya islam, dimana setiap pekerjaan berlandaskan nilai – nilai islam, dengan adanya kesamaan budaya ini membuat setiap individu yang bekerja pada perguruan Muhammadiyah mudah mengenal antara yang satu dengan yang lain sehingga budaya kekeluargaan dengan cepat dapat terjalin dengan baik, adanya hubungan yang baik antara individu satu dengan yang lain membuat kepuasan kerja semakin baik pula, dengan adanya budaya yang sama pula mereka merasa saling memiliki dan membutuhkan antara yang satu dengan yang lain sehingga pekerjaan

dilaksanakan dengan lebih amanah, pekerjaan yang dilaksanakan dengan amanah dan keikhlasan yang mendalam akan membuat kepuasan kerja meningkat pada setiap diri individu. Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja setiap individu pada perguruan Muhammadiyah.

Pengaruh tidak langsung variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) melalui kinerja (Y) memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{y_2y_1} * \gamma_{y_1x_3} BO + \xi_2 = 0,348 * 0,119 = 0,005$ PK + ξ_2 . Berhubung pengaruh langsung kinerja (Y1) terhadap kepuasan kerja (KK) adalah signifikan, dan pengaruh langsung budaya organisasi (BO) terhadap kinerja (Y1) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) melalui kinerja (Y) adalah *signifikan*. Artinya, apabila budaya organisasi meningkat maka kepuasan kerja mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh langsung variabel laten kinerja (KIN) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,348, dengan C.R. sebesar 2,600 pada *probability* 0,009 Nilai C.R. 2,600< 2,000 dan *Probability* = 0,009> 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat $\alpha = 0,05$ pengaruh variabel laten kinerja (KIN) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *positif signifikan sebesar 0,348*. Artinya, apabila kinerja meningkat satu satuan maka kepuasan kerja mengalami peningkatan yang berarti. Kinerja merupakan perwujudan hasil karya seseorang yang akan menentukan keseluruhan keberhasilan dalam bekerja yang berasal dari beberapa faktor pengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau berprestasi lebih baik. Hasibuan (1996:97)

melaksanakan tugas-tugas yang di bebank kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan keunggulan waktu". Khususnya pada perguruan Muhammadiyah tiap guru memiliki kecakapan dan pengalaman yang berbeda-beda. kecakapan dalam suatu pekerjaan akan dapat ditunjukkan dari sifat yang agresif, kreativitas yang tinggi, kemampuan mengendalikan diri, mutu/ kualitas kerja serta banyaknya prakarsa terhadap sekolah. Hal yang demikian belum menjadi tantangan tersendiri bagi individu yang bekerja di perguruan Muhammadiyah, sehingga pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja tidaklah berpengaruh secara signifikan, walaupun demikian adanya tidak menutup kemungkinan bahwa beberapa diantara individu memiliki kinerja kerja yang baik, diantara mereka memiliki kreativitas dan prakarsa yang baik terhadap sekolah hal ini dapat kita lihat pada hasil taraf signifikan yang bernilai positif, Sehingga pada hal ini dapat ditarik simpulan bahwa hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Memperhatikan *standardized direct effects regression weight* untuk variabel lingkungan kerja (X1), kepemimpinan (X2), buaya organisasi (X3), kinerja (Y1) dan kepuasan kerja (Y2) maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{KIN} = \gamma_{y1x1} \text{LK} + \xi_1 = 0,132 \text{ LK} + \xi_1$$

$$\text{KIN} = \gamma_{y1x2} \text{KEP} + \xi_1 = 0,072 \text{ KEP} + \xi_1$$

$$\text{KIN} = \gamma_{y1x3} \text{BO} + \xi_1 = 0,119 \text{ BO} + \xi_1$$

$$\text{KK} = \gamma_{y2,y1} \text{KIN} + \xi_2 = 0,348 \text{ KIN} + \xi_2$$

$$\text{KK} = \gamma_{y2x1} \text{LK} + \xi_2 = -0,102 \text{ LK} + \xi_2$$

$$\text{KK} = \gamma_{y2y1} * \gamma_{y1x1} \text{LK} + \xi_2 = 0,348 * 0,132 = 0,045 \text{ LK} + \xi_2$$

$$KK = \gamma_{y2x2} KEP + \xi_2 = 0,125 KEP + \xi_2$$

$$KK = \gamma_{y2y1} * \gamma_{y1x2} KEP + \xi_2 = 0,348 * 0,072 = 0,025 KEP + \xi_2.$$

$$KK = \gamma_{y2x2} BO + \xi_2 = 0,497 BO + \xi_2$$

$$KK = \gamma_{y2y1} * \gamma_{y1x3} BO + \xi_2 = 0,0348 * 0,119 = 0,005 PK + \xi_2$$

Dari uraian diatas terdapat empat variabel yang memiliki pengaruh langsung positif tidak signifikan, yaitu. Pengaruh, kepemimpinan (KEP) terhadap kinerja (KIN), pengaruh budaya organisasi (BO) terhadap kinerja (KIN), lingkungan kerja (LK) terhadap kinerja (KIN), pengaruh kepemimpinan (KEP) terhadap kepuasan kerja (KK). Terdapat satu variabel yang memiliki pengaruh langsung negatif tidak signifikan yaitu lingkungan kerja (LK) terhadap kepuasan kerja (KK). Sedangkan ada dua variabel positif signifikan yaitu pengaruh budaya organisasi (BO) terhadap kepuasan kerja (KK) dan kinerja (KIN) terhadap kepuasan kerja (KK).

Artinya, hipotesis yang menyatakan :

H_1 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja teruji kebenarannya tetapi tidak signifikan.

H_2 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja teruji kebenarannya tetapi tidak signifikan

H_3 : Budaya rganisasi berpengaruh terhadap kinerja teruji kebenarannya tetapi tidak signifikan.

H_4 : Lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja teruji kebenarannya tetapi tidak valid.

H_5 : Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja teruji kebenarannya tetapi tidak signifikan.

H_6 : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja teruji kebenarannya.

H_7 : Kinerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja teruji kebenarannya.

6. Analisis *Goodness of Fit*

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* (χ^2), Relatif *Chi-square* (χ^2/df), RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI di atas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan *Amos for windows versi 20.0* sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.8, maka dapat dibuat Tabel 4.23.

Tabel 4.23 Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	307,798	Kurang Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	0,242	Baik
Probability	$> 0,05$	0,003	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,044	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,853	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,818	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,938	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,929	Baik

Sumber : data primer diolah 2013 (lampiran 3)

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel 4.23, terlihat tidak ada satu kriteria yang terpenuhi dari delapan kriteria yang dipakai,

hanya satu yang baik yaitu *Relative Chi-square* dan satu marginal *RMSEA*. Karena model sudah memenuhi syarat dari delapan kriteria yang disyaratkan, maka model di atas dapat dinyatakan sebagai model yang baik (Solimun, 2002:80 dan Solimun, (2004:71).

7. Analisis Model Pengukuran dengan Determinasi

Berikut ini di analisis model pengukuran dengan determinasi pengaruh lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP) dan budaya organisasi (BO) terhadap kinerja (KIN), pengaruh lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP), budaya organisasi (BO) dan kinerja (KIN) terhadap kepuasan kerja (KK). Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel eksogen terhadap variable endogen. Untuk itu, digunakan *Square Multiple Correlations*. Besarnya *Square Multiple Correlations* dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.24 Squared Multiple Correlations:(Group number 1 - Default model)

	Estimate
KIN	.046
KK	.440

Sumber : data primer diolah 2013 (lampiran 3)

Square Multiple Correlations yang nilainya masing-masing sebesar 0,046, dan 0,440 sebagaimana terlihat pada Tabel 4.24, menurut Ferdinand (2002: 114) nilai *Square Multiple Correlations* untuk variabel kepuasan kerja (KK) identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,046, maka besarnya determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kepuasan kerja kali 100% = 0,046 x 100% = 4,6 %. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kinerja (KIN) dipengaruhi oleh lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP) dan budaya organisasi (BO) 4,6%. Nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kepuasan

kerja (KK) identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,440, maka besarnya determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kepuasan kerja (KK) kali 100% = $0,440 \times 100\% = 44\%$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kepuasan kerja (KK) dipengaruhi oleh lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP), budaya organisasi (BO) dan kinerja (KIN) sebesar 44%.

Dari keseluruhan analisis di atas dapat disimpulkan semua indikator untuk lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP), budaya organisasi (BO), kinerja (KIN) dan kepuasan kerja (KK) adalah valid dan signifikan, walaupun jika diuji secara parsial ada yang tidak signifikan, negatif dan marginal, namun jika diuji secara simultan pengaruhnya menjadi positif signifikan. Temuan ini menggambarkan bahwa fakta empiris membuktikan adanya perbedan latar belakang majelis guru, dari berbagai perbedaan latar belakang disiplin keilmuan dan pengalaman sehingga secara parsial menghasilkan pengaruh terhadap budaya kerja yang signifikan, tidak signifikan, marginal dan ada yang negatif tidak signifikan. Bila dilihat dari Model persamaan struktural di atas menunjukkan *Regression Weight* (γ), terdapat dua variabel yang pengaruhnya positif signifikan, satu variabel yang pengaruhnya negatif tidak signifikan, dan empat variabel yang pengaruhnya positif tidak signifikan. Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan satu kriteria terpenuhi *Relatiative Chi-square* (χ^2/df), serta satu marginal yaitu RMSEA, dari delapan kriteria yang ada. Dengan demikian maka model tersebut dapat dinyatakan sebagai model yang baik (memenuhi *Goodness of fit*) dan dipandang tidak perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19).

Untuk meningkatkan nilai Goodness of fit dapat dilakukan dengan tidak mengikuti sertakan indikator yang memiliki koefisien Standardized Regression Weight antara indikator λ (*loading factor*) kecil ataupun dengan mengorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190). Tetapi mengingat dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan empat kriteria terpenuhi *Relatiitive Chi-square* (χ^2/df), RMSEA, CFI, TLI dan ditambah dengan tiga marginal yaitu probability, GFI dan AGFI. Dari tujuh kriteria yang ada, dan terdapat terdapat dua variabel yang pengaruhnya positif signifikan, satu variabel yang pengaruhnya negatif tidak signifikan, dan empat variabel yang pengaruhnya positif tidak signifikan. maka penelitian ini dianggap cukup memenuhi persyaratan. Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

C. Pembahasan

Dari uraian analisis di atas, kemudian kita dapat merincikan hubungan antara pengaruh variable yang satu dengan variable yang lain, berikut pembahasannya secara sederhana.

1. Pengaruh Kepemimpinan (KEP) terhadap Kinerja (KIN)

Pengaruh variabel laten Kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah ***negatif tidak signifikan sebesar 0,072***. Pandangan teori yang mendukung temuan ini, bahwa "salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seseorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pujian dan dukungan". Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya

efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu 'even' khusus.

Peran memberikan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan setaf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja dan semacamnya. Dalam hal ini akan terjadi penyimpangan dalam tugas atau pekerjaan (kinerja) apabila sifat amanah sudah mulai berkurang. Sehingga akan membuat kinerja tidak meningkat.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja (KIN)

Pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah negatif tidak signifikan sebesar 0,119. Budaya organisasi merupakan suatu usaha untuk memberantas pemborosan bahan dan tenaga kerja maupun gejala-gejala yang merugikan.

Menurut Achmad (2007), efisiensi artinya perbandingan terbaik antara usaha yang telah dikorbankan dengan hasil yang dicapai. Pengertian budaya organisasi pada prinsipnya merupakan perbandingan terbaik atau rasionalitas antara hasil yang diperoleh (*Output*) dengan kegiatan yang dilakukan serta sumber-sumber dan waktu yang dipergunakan (*Input*). Kinerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target(kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi kinerjanya. Kinerja adalah seberapa besar tingkat kelektakan *output* yang dicapai dengan *output* yang diharapkan dari sejumlah input. (Tampubolon,2008:116). Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten budaya organisasi terhadap variabel laten kinerja adalah positif tidak signifikan

3. Pengaruh Lingkungan Kerja (LK) terhadap Kinerja (KIN)

Pengaruh variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah *positif tidak signifikan sebesar 0,132*. Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor interen dan ekstern. Lingkungan kerja dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini terjadi melalui pembentukan jenis-jenis harapan tertentu mengenai akibat-akibat yang akan timbul dari tindakan-tindakan yang berbeda. Guru akan mengharapkan imbalan, kepuasan, keinginan berprestasi dan tingkat frustasi, yang didasarkan atas persepsi tentang iklim organisasi atau lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang memusat bagi karyawan akan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Dengan penjelasan teori diatas dan hasil analisis yang negatif tidak signifikan menunjukkan bahwa himbauan perguruan Muhammadiyah agar setiap individu memiliki kinerja yang baik dalam bekerja belumlah memadai. Ketika bekerja imbalan yang akan di dapatkan di dunia adalah 75% dan di ahirat 25% hal ini masih membutuhkan waktu sehingga dewan guru dapat memiliki atau memahami arti *Ibadah*, jika dewan guru tersebut dapat memahami bahwa bekerja merupakan ibadah maka dengan kondisi yang bagaimanapun kinerja akan selalu dapat ditingkatkan. Lingkungan sekolah Muhammadiyah dengan fasilitas yang sederhana karena kemandirian biaya non profit, tentunya akan berdampak negatif terhadap kinerja, kinerja menjadi positif akan dipengaruhi oleh faktor lain seperti etos kerja yang religius.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja (LK) terhadap Kepuasan Kerja (KK)

pengaruh variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *negatif tidak signifikan -0,102*. Artinya, apabila lingkungan kerja meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan yang berarti. Peran karyawan yang aktif sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang memadai. Khususnya di perguruan Muhammadiyah sudah terlihat jelas kinerja guru yang cukup memadai, namun masih ada juga guru yang masih selalu diingatkan dalam kegiatan dan tugas kerjanya, hal ini tentu akan membuat kejemuhan tersendiri jika guru yang bersangkutan selalu diingatkan, namun disisi lain hal ini sangat diperlukan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Dari kenyataan diatas diperoleh bahwa responden terhadap pengaruh lingkungan kerja tidaklah berdampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini sebenarnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja tetapi dampak tersebut tidaklah signifikan. Temuan ini didukung ajaran Islam bahwa semua amal akan dinilai ibadah apabila dilaksanakan secara ikhlas, rejeki (imbalan) akan datang dari tempat dan waktu yang tidak diketahui.

5. Pengaruh Kinerja (KIN) terhadap Kepuasan Kerja (KK)

pengaruh variabel laten Kinerja (KIN) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *positif signifikan sebesar 0,348*. Artinya, apabila kinerja meningkat satu satuan maka kepuasan kerja mengalami peningkatan yang berarti. Kinerja merupakan perwujudan hasil karya seseorang yang akan menentukan keseluruhan keberhasilan dalam bekerja yang berasal dari beberapa faktor pengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau berprestasi lebih baik. Khususnya pada perguruan Muhammadiyah tiap guru memiliki kecakapan dan pengalaman yang berbeda-beda. kecakapan dalam suatu pekerjaan akan dapat dilihat dari sifat yang agresif, kreativitas yang tinggi, kemampuan mengendalikan diri, mutu/

kualitas kerja serta banyaknya prakarsa terhadap sekolah. Hal yang demikian telah menjadi tantangan tersendiri bagi individu yang bekerja di perguruan Muhammadiyah, sehingga pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja dapat berpengaruh secara signifikan. Sehingga pada hal ini dapat ditarik simpulan bahwa hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Temuan ini didukung dengan ajaran Islam bahwa kepuasan kerja yang Islami akan dibalas dengan pahala jarizah, jangan mencari kepuasan dunia saja tapi akherat lebih penting (Q.S.Al Qoshos: 77).

6. Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Kepuasan Kerja (KK)

pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *positif signifikan sebesar 0,497*. Dalam lingkungan kerja kita akan menemukan ragam jenis manusia dari berbagai kalangan, hal inilah yang memicu timbulnya ragam budaya pada suatu instansi kerja atau pada suatu organisasi. Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2001), budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sedangkan menurut Davis (1994), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Achmad Sobirin, 2002). Khususnya pada organisasi perguruan Muhammadiyah menganut sistem budaya islam, dimana setiap pekerjaan berlandaskan nilai – nilai islam, dengan adanya kesamaan budaya ini membuat setiap individu yang bekerja pada perguruan Muhammadiyah mudah mengenal antara yang

satu dengan yang lain sehingga budaya kekeluargaan dengan cepat dapat terjalin dengan baik, adanya hubungan yang baik antara individu satu dengan yang lain membuat kepuasan kerja semakin baik pula,dengan adanya budaya yang sama pula mereka merasa saling memiliki dan membutuhkan antara yang satu dengan yang lain sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan lebih amanah, pekerjaan yang dilaksanakan dengan amanah dan keikhlasan yang mendalam akan membuat kepuasan kerja meningkat pada setiap diri individu.

7. Pengaruh Kepemimpinan (KEP) terhadap Kepuasan Kerja (KK)

pengaruh variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *positif tidak signifikan 0,125*. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan yang berarti. kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill dalam wahjosumidjo (1994) didefinisikan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksud dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Data diatas menunjukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan dengan kepuasan kerja, walaupun demikian taraf signifikannya bernilai positif, hal ini memberikan gambaran kepada kita bahwa responden terhadap penelitian ini menilai positif terhadap kepemimpinan yang ada diperguruan Muhammadiyah.

Dari uraian singkat diatas dapat dikatakan bahwa peran lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja serta kinerja yang tulus akan berpengaruh kepada amalnya, karena menjadi Guru Muhammadiyah harus dilandasi niat yang tulus untuk

mendidik anak-anak didik menjadi Generasi yang shaleh, menjadi pemimpin yang beriman dan beramal shaleh (Q.S.An Nur : 55)

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kinerja (KIN) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar -0,132, dengan C.R. (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 1,190 pada *probability* 0,234. Nilai CR 1,190 < 2,000 dan Probability = 0,234 > 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat $\alpha = 0,05$ pengaruh variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah *positif tidak signifikan sebesar 0,132*.
2. Pengaruh langsung variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kinerja (KIN) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,072, dengan C.R. sebesar 0,668 pada *probability* 0,504. Nilai CR 0,668 < 2,000 dan Probability = 0,504 > 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat $\alpha = 0,05$ pengaruh variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah *positif tidak signifikan sebesar 0,072*.
3. Pengaruh langsung variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kinerja (KIN) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,119, dengan C.R. sebesar 1,077 pada *probability* 0,282. Nilai C.R. 1,077 < 2,000 dan Probability = 0,282 > 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat $\alpha = 0,05$ pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kinerja (KIN) adalah *positif tidak signifikan sebesar 0,119*.

4. Pengaruh langsung variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar -0,102, dengan C.R. sebesar -1,111 pada *probability* 0,267 Nilai C.R.-1,111 < 2,000 dan Probability = 0,267 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten lingkungan kerja (LK) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah ***negatif tidak signifikan***. Artinya, apabila lingkungan kerja meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan yang berarti.
5. Pengaruh variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,125, dengan C.R. sebesar 1,345 pada *probability* 0,179 Nilai C.R.1,345 < 2,000 dan Probability = 0,179 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten kepemimpinan (KEP) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah ***positif tidak signifikan 0,125***. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan yang berarti.
6. Pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,497, dengan C.R. sebesar 4,273 pada *probability**** Nilai C.R.4,273 > 2,000 dan Probability = *** < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah ***positif signifikan sebesar 0,497***. Artinya, apabila budaya organisasi meningkat satu satuan maka Kepuasan Kerja meningkat 0,497 satuan.
7. Pengaruh langsung variabel laten kinerja (KIN) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,348, dengan C.R. sebesar 2,600 pada *probability* 0,009 Nilai C.R.2,600 < 2,000 dan Probability = 0,009 > 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat $\alpha =$

0,05 pengaruh variabel laten kinerja (KIN) terhadap variabel laten kepuasan kerja (KK) adalah *positif signifikan sebesar 0,348*. Artinya, apabila kinerja meningkat satu satuan maka kepuasan kerja mengalami peningkatan yang berarti.

8. Dari *output Square Multiple Correlations* yang nilainya masing-masing sebesar 0,046, dan 0,440 sebagaimana terlihat pada Tabel 4.24, menurut Ferdinand (2002: 114) nilai *Square Multiple Correlations* untuk variabel kepuasan kerja (KK) identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,440, maka besarnya determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kepuasan kerja kali 100% = 0,440 x 100% = 44 %. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kepuasan kerja (KK) dipengaruhi oleh lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP) dan budaya organisasi (BO) dan kinerja (KIN) sebesar 44%. Nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kinerja (KIN) identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,046, maka besarnya determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kinerja (KIN) kali 100% = 0,046 x 100% = 4,6 %. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kinerja (KIN) dipengaruhi oleh lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP), dan budaya organisasi (BO) sebesar 4,6%.

9. Dari keseluruhan analisis di atas dapat disimpulkan semua indikator untuk lingkungan kerja (LK), kepemimpinan (KEP), budaya organisasi (BO), kinerja (KIN) dan kepuasan kerja (KK) adalah valid dan signifikan, walaupun jika diuji secara parsial ada yang tidak signifikan, negatif dan marginal, namun jika diuji secara simultan pengaruhnya menjadi positif signifikan. Temuan ini menggambarkan bahwa fakta empiris membuktikan adanya perbedaan latar belakang majelis guru, dari berbagai perbedaan latar belakang disiplin keilmuan dan pengalaman sehingga secara parsial menghasilkan pengaruh terhadap budaya kerja yang signifikan, tidak signifikan, marginal dan ada yang negatif tidak

signifikan. Bila dilihat dari model persamaan struktural di atas menunjukkan *Regression Weight* (γ), terdapat dua variabel yang pengaruhnya positif signifikan, satu variabel yang pengaruhnya negatif tidak signifikan, dan empat variabel yang pengaruhnya positif tidak signifikan.

B. Keterbatasan Penelitian.

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

1. Penelitian ini terbatas pada jumlah sampel atau responden yang hanya berjumlah 142 responden serta hanya pada lingkungan yang sempit.
2. Penelitian ini hanya membahas mengenai pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja terhadap kepuasan kerja, tentunya masih banyak lagi variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini tidak mengontrol jawaban responden dalam pengisian kuesioner, sehingga bisa saja dilakukan oleh orang lain yang tidak sesuai dengan karakteristik dan pendapat responden yang bersangkutan.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian tersebut diatas, sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka dapat disarankan kepada perguruan Muhammadiyah kota Batam dan untuk kemajuan kualitas sekolah dan manajemen, maka disarankan sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel laten budaya organisasi (BO) dan kinerja (KIN) terhadap variabel laten kepuasan kerja adalah **positif signifikan**, agar ditinkatkan motivasi dewan guru dan para karyawan pendukung kinerja sekolah.
2. Pimpinan dan yayasan Muhammadiyah pendukung kinerja dewan guru perlu memadukan berbagai latar belakang budaya organisasi yang beragam sehingga variabel lingkungan kerja, kepemimpinan kinerja yang berpengaruh positif dan negatif tetapi tidak signifikan dapat menjadi positif dan signifikan.
3. Lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya oerganisasi dan kinerja sama-sama memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dewan guru, maka disarankan kepada pimpinan agar tetap melaksanakan kebijakan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun kinerja dalam rangka meningkatkan kualitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, A. (2005). *Menejemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja.* Bandung: Pionir Jaya
- Agusty, F.(2006). *Structural Ecuation Modeling dalam penelitian manajemen.* Edisi ke-4. BP UNDIP: Semarang.
- Anwar, P.M.(2010). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia.* Refika Aditama: Bandung
- Bernardin, H.J. dan Russell, J.E.A.. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach.* 2nd Edition. Boston: McGraw HillCompanie HillCompanies, Inc.
- Black, J. A., & D. J. Champion.(2001). *Metode dan masalah penelitian sosial.* Bandung: Refika Aditama.
- Cooper, R. Donald., & Pamela, S. Schindler. (2003). *Business research methods.* Eight Edition. New York: Mc. Graw-Hill/Irwin.
- Dwi,R. & Nurri,H. (2010). *Perilaku organisasi.* Universitas Terbuka:Jakarta.
- Fred, N. Kerlinger. (1992). *Asas-asas penelitian behavioral (Alih bahasa).* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ferdinand, A.T. (2006). *Metode penelitian manajemen.* Semarang : BP Undip.
- Ghozali, I. (2004). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson., Ivancevich., & Donelly. (1996). *Organisasi : perilaku, struktur, proses.* Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Hasibuan, Malayu,S.P. (1996). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas,* Penerbit Bina Aksara. Jakarta.
- Hair, J. F. Jr, R.E., Anderson, R. L., Tatham, & W.C. Black.(1998). *Multivariate data analysis.* New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Lerbin, A.(2007). *Reset pemasaran.* Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Leslie W.Rue dan Lloyd L.Byars, *Supervision Key Link to Productivity* (Chicago: Richard D. Irwin, 1996), p. 286.

- Manahan, P.T.(2008). *Perilaku keorganisasian perspektif organisasi bisnis.* Edisi ke-2. Galia Indonesia: Jakarta.
- Nitisemito , Alex S.2000. *Manajemen Personalia :Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed 3, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nyamini. (2010). faktor - faktor motivasi dan lingkungan kerja sebagai prediktor kinerja guru SMPN di batam. *Tugas Akhir Program Magister Manajemen Universitas Terbuka*:Jakarta
- Payaman, J.S. (2011) *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Lembaga penerbit FEUI: Jakarta.
- Safaruddin, A.(2001) *Menejemen sumber daya manusia keunggulan kompetitif*. Yoyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (1998). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen sumber daya manusia* . Mandar Maju: Bandung.
- Singgih, S. (2005). *Statistik parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Siagian, P. S. (1992). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasi*. Yogyakarta : UPP, STIM YKPN
- Stephen, R.(2001). *Prilaku organisasi*. Jilid 1. Edisi ke-8. PT Renhalindo: Jakarta.
- TIM FISIP. (2008). *Teori Kepemimpinan*. Diambil 5 Februari 2008, di situs <http://www.masofa.wordpress.com>.
- Uma, Sekaran. (1992). *Research methods for business*. Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Veitzal, R. (2008). *Kepemimpinan dan prilaku organisasi*. Edisi ke-3. Rajawali Pers: Jakarta.
- Wahyosumijo.1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Wursanto. (2003). *Dasar-dasar ilmu organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

L

A

M

P

I

R

A

N

LAMPIRAN 1



Batam, 11 April 2013

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu Dewan Guru

Sekolah Muhammadiyah

Di Kota Batam

Assalamu'alaikum wr. wb

Saya do'akan semoga Bapak/Ibu/Saudara berada dalam lindungan Allah SWT. Amin.

Berdasarkan ketentuan Akademik Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, bahwa setiap mahasiswa yang akan menyelesaikan pendidikan diwajibkan mengadakan penelitian sebagai bahan dalam penulisan tesis. Sehubungan dengan penulisan tesis dimaksud, Saya .

Nama : Heny Kusdiyanti

NIM : 017106637

Melakukan penelitian tentang "**Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Sebagai Prediktor Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sekolah Muhammadiyah Batam**"

Dalam rangka melengkapi data penelitian ini, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban yang sejurnya terhadap sejumlah pernyataan berikut ini.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab kuesioner ini Saya haturkan terima kasih.

Wassalam

Hormat Saya,

Heny Kusdiyanti

UNIVERSITAS TERBUKA

DATA RUMAHHOLD

Sebelum menjawab pertanyaan kuisioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data terlebih dahulu (data yang diberikan akan diperlakukan secara rahasia).

1. Nama Lengkap :
(diisi jika tidak keberatan)
2. Status Kepegawaian : PNS / Honor
3. Jabatan :
(diisi jika tidak keberatan)
4. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan
5. Tingkat Pendidikan : a. SMA sederajat
b. Diploma
c. Strata 1
d. Strata 2

PERNYATAAN YANG DILAKUKAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan memberi tanda (✓) pada salah satu angka yang ada pada kotak jawaban. Diharapkan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sesuai dengan kondisi atau kenyataan yang sebenarnya secara spontan. Penjelasan untuk masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

CS = Cukup Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

KONSEP KERJA DAN KEGIATAN

I. (X1) Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Mendapatkan kesempatan untuk maju atau promosi					
2	Mendapatkan Keamanan bekerja					
3	Mendapatkan ketenangan dalam bekerja					
4	Mendapatkan ruangan berAC					
5	Mendapatkan tempat yang bersih dan nyaman					

II. (X2) Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Pemimpin cenderung untuk memimpin dengan cara bekerja daripada memerintah.					
2	Pemimpin menegor dari hati ke hati jika ada kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.					
3	Karyawan diberi kesempatan untuk bekerja dari pengalaman, baik pelatihan – pelatihan maupun studi banding.					
4	Pemimpin mau mengarahkan dan menjelaskan pekerjaan bila karyawan belum memahami tentang pekerjaan					
5	Pemimpin memiliki komitment peningkatan mutu.					

III. (X3) Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Karyawan baru hanya perlu beberapa hari untuk menyesuaikan diri.					
2	Kurang nyaman dalam kantor.					
3	Waktu rapat dapat dilaksanakan setiap saat.					
4	Tidak semua karyawan berpenampilan rapi.					
5	Dalam organisasi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil.					

IV. (Y1) Kinerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Selalu mengerjakan seluruh tugas yang diberikan oleh atasan					
2	Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diinstruksikan					
3	Selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja					
4	Kerjasama tim yang baik dapat memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Mengerjakan tugas yang biasanya diberikan atasan, tanpa perlu bimbingan lagi					

V. (Y2) Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Merasa nyaman bekerja di lembaga pendidikan Muhammadiyah					
2	Tidak pernah merasa terasing di tempat kerja					
3	Dapat mengatasi kesenjangan yang terdapat di lembaga pendidikan Muhammadiyah terkait dengan pekerjaan					
4	Merasa puas dengan pemimpin dalam melakukan aktifitas kepemimpinan					
5	Dapat memenuhi kebutuhan dengan menjadi guru di lembaga pendidikan Muhammadiyah					

UNIVERSITAS TERBUKA

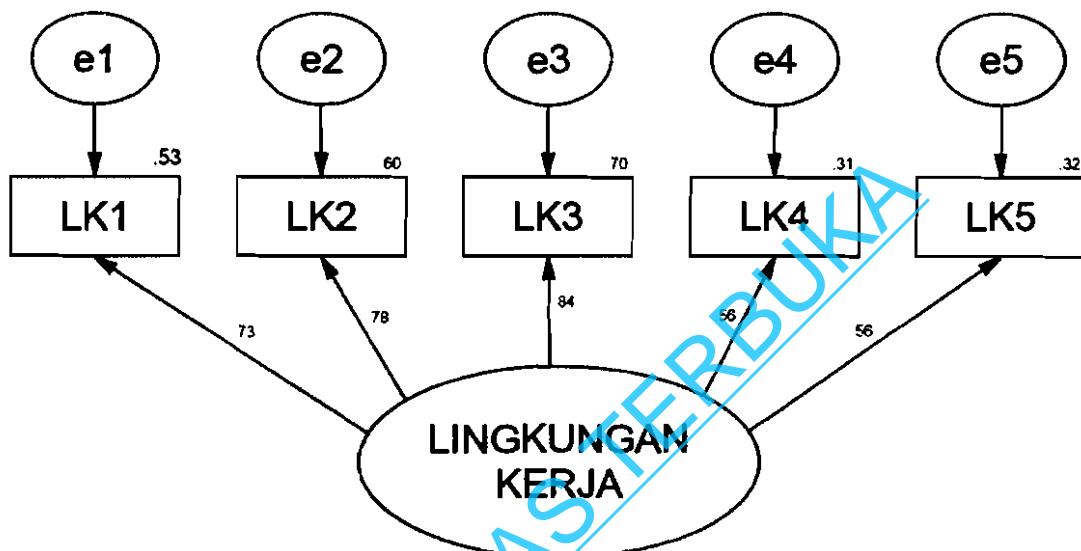
No	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	KEP1	KEP2	KEP3	KEP4	KEP5	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	KIN1	KIN3	KIN4	KIN5	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
1	4	4	5	4	5	3	3	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	
2	5	5	5	5	4	1	1	3	1	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
3	4	5	5	4	5	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	3	
4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
5	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	
6	5	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	5	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	
7	3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	4	5	3	5	5	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	5	5	5	5	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
10	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	
11	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	
12	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
13	5	5	5	4	4	1	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	
14	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	
15	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
16	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	
17	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	4	3	
18	5	4	4	4	4	3	4	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
20	2	2	2	2	4	2	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	
21	4	4	4	5	4	4	3	3	4	1	3	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	
22	4	5	5	4	5	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
23	4	5	5	4	5	3	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
24	4	4	4	5	5	4	3	4	2	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
25	5	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	
26	3	3	5	5	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	
27	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
28	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	5	4	
29	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	
30	2	2	4	2	4	3	4	4	1	1	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	
31	2	4	2	5	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	
32	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	
33	4	4	3	5	4	4	2	3	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	
34	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	
35	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
36	5	5	5	4	5	2	2	3	2	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	
37	5	5	5	4	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	

38	3	4	3	2	3	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	4	5	1	1	3	2	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
40	3	4	4	3	5	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
41	5	5	5	4	5	3	2	3	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
42	5	5	5	3	5	4	1	4	3	1	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
43	5	5	5	3	5	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
44	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	2	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	1	2
45	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4
46	4	4	5	5	5	1	2	4	3	2	2	5	3	3	4	5	5	5	5	3	4	3	4
47	5	3	3	2	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	5	5	5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
50	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	5	5	5	5	4	3	3	5
51	2	3	2	2	5	3	3	3	3	3	2	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	3
52	4	5	5	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	1	4	1
53	4	4	4	4	5	1	1	2	1	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4
54	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4
55	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4
57	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	3	5	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5
58	5	5	5	3	5	3	2	3	3	2	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
59	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	4	5	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	5	4	5	3	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
64	5	5	5	5	4	3	3	5	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
65	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
67	4	5	5	5	5	3	2	4	2	2	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	4	5	5	5	3	2	4	2	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
69	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
70	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4
71	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3
72	5	5	5	4	4	3	2	4	3	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5
73	5	4	5	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4
74	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4

76	4	5	5	5	5	2	1	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
77	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
78	4	4	4	4	2	3	1	3	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3
79	2	2	2	4	2	3	1	3	3	2	4	3	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4
80	4	4	5	4	5	4	1	3	2	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5
81	4	4	4	5	4	3	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5
82	4	4	4	5	4	4	2	4	3	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
84	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
85	4	4	2	3	5	3	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
86	2	4	2	4	2	2	2	3	3	2	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	3	2	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
88	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
89	2	4	5	4	2	3	2	3	3	1	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	2	5	1	1	3	1	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
91	4	2	2	3	5	3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
92	2	4	4	4	5	4	3	3	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
93	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
94	5	3	5	5	4	3	2	3	2	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	3	5	5	4	3	2	4	2	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
97	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5
98	4	4	5	5	4	5	1	3	3	2	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
99	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
100	5	5	5	5	4	3	3	3	3	1	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
101	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
102	5	5	5	5	3	3	4	3	3	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
103	2	5	4	5	4	2	4	2	2	2	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
104	2	5	4	5	4	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	4	3	5
105	4	5	5	5	5	2	3	3	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
106	4	3	4	4	2	4	4	5	2	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
107	2	4	2	2	2	3	2	3	3	1	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5
108	4	5	5	5	4	3	3	4	3	2	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
109	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
110	4	4	3	5	4	2	1	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	
111	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4
112	5	5	5	4	5	3	1	3	1	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5	5
113	5	5	5	4	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5

114	5	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
115	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
116	5	5	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
117	5	4	4	5	4	3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4
118	4	5	5	5	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
120	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5
121	5	3	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
122	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
123	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
124	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
125	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
126	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
127	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
128	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
129	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5
130	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5
131	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
132	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
133	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4
134	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
135	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	3	4	5
137	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
138	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
139	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
140	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
141	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
142	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5

CONFIRMATORY FAKTOR ANALISIS LINGKUNGAN KERJA



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
LK5	2.000	5.000	-1.216	-5.913	.466	1.133
LK4	2.000	5.000	-1.105	-5.374	.379	.923
LK3	2.000	5.000	-1.335	-6.493	.882	2.145
LK2	2.000	5.000	-1.108	-5.392	.632	1.537
LK1	2.000	5.000	-1.148	-5.585	.391	.951
Multivariate					11.237	8.003

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK1 <-- LK	1.000				
LK2 <-- LK	.953	.116	8.210	***	par_1
LK3 <-- LK	1.084	.123	8.800	***	par_2
LK4 <-- LK	.730	.121	6.032	***	par_3
LK5 <-- LK	.764	.123	6.196	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LK1 <-- LK	.726
LK2 <-- LK	.778
LK3 <-- LK	.836
LK4 <-- LK	.555
LK5 <-- LK	.564

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK	.479	.103	4.658	***	par_5
e1	.430	.064	6.704	***	par_6
e2	.285	.047	5.998	***	par_7
e3	.242	.050	4.871	***	par_8
e4	.574	.074	7.751	***	par_9
e5	.602	.078	7.675	***	par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LK5	.318
LK4	.308
LK3	.699
LK2	.605
LK1	.527

Matrices (Group number 1 - Default model)**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	LK	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK	.479					
LK5	.366	.881				
LK4	.350	.268	.830			
LK3	.520	.397	.380	.806		
LK2	.457	.349	.334	.495	.720	
LK1	.479	.366	.350	.520	.457	.909

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	LK	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK	1.000					
LK5	.564	1.000				
LK4	.555	.313	1.000			
LK3	.836	.471	.464	1.000		
LK2	.778	.438	.432	.650	1.000	
LK1	.726	.409	.403	.607	.565	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK5	.881				
LK4	.268	.830			
LK3	.397	.380	.806		
LK2	.349	.334	.495	.720	
LK1	.366	.350	.520	.457	.909

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK5	1.000				
LK4	.313	1.000			
LK3	.471	.464	1.000		
LK2	.438	.432	.650	1.000	
LK1	.409	.403	.607	.565	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK5	.000				
LK4	-.055	.000			
LK3	-.027	.015	.000		

	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK2	.029	.009	.000	.000	
LK1	.040	-.012	.007	-.020	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK5	.000				
LK4	-.729	.000			
LK3	-.343	.198	.000		
LK2	.400	.126	-.006	.000	
LK1	.486	-.148	.084	-.256	.000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	LK5	LK4	LK3	LK2	LK1
LK	.089	.089	.312	.233	.162

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.764
LK4	.730
LK3	1.084
LK2	.953
LK1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.564
LK4	.555
LK3	.836
LK2	.778
LK1	.726

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.764
LK4	.730
LK3	1.084

	LK
LK2	.953
LK1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.564
LK4	.555
LK3	.836
LK2	.778
LK1	.726

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.000
LK4	.000
LK3	.000
LK2	.000
LK1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.000
LK4	.000
LK3	.000
LK2	.000
LK1	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.764
LK4	.730
LK3	1.084
LK2	.953
LK1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.564
LK4	.555
LK3	.836
LK2	.778
LK1	.726

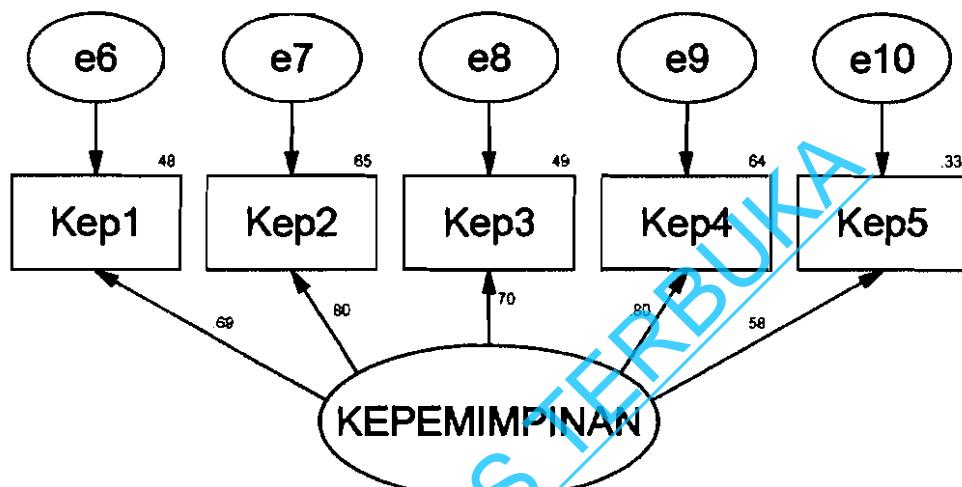
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.000
LK4	.000
LK3	.000
LK2	.000
LK1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	LK
LK5	.000
LK4	.000
LK3	.000
LK2	.000
LK1	.000

CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS KEPEMIMPINAN



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kep5	1.000	5.000	.006	.031	-.698	-1.697
Kep4	1.000	5.000	.001	.004	.038	.092
Kep3	1.000	5.000	-.069	-.335	.274	.666
Kep2	1.000	5.000	-.059	-.289	-.454	-1.105
Kep1	1.000	5.000	-.305	-1.483	.483	1.174
Multivariate					8.994	6.405

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kep1 <-- Kep	1.000				
Kep2 <-- Kep	1.396	.172	8.122 ***		par_1
Kep3 <-- Kep	.833	.114	7.290 ***		par_2
Kep4 <-- Kep	1.214	.150	8.088 ***		par_3
Kep5 <-- Kep	1.018	.167	6.097 ***		par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kep1 <-- Kep	.689
Kep2 <-- Kep	.805
Kep3 <-- Kep	.701
Kep4 <-- Kep	.799
Kep5 <-- Kep	.579

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kep	.386	.088	4.364 ***		par_5
e6	.426	.060	7.090 ***		par_6
e7	.409	.072	5.644 ***		par_7
e8	.277	.040	6.979 ***		par_8
e9	.322	.056	5.777 ***		par_9
e10	.795	.104	7.669 ***		par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kep5	.335
Kep4	.638
Kep3	.492
Kep2	.648
Kep1	.475

Matrices (Group number 1 - Default model)**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	Kep	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep	.386					
Kep5	.393	1.195				
Kep4	.468	.477	.891			
Kep3	.321	.327	.390	.545		
Kep2	.539	.549	.654	.449	1.162	
Kep1	.386	.393	.468	.321	.539	.812

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	Kep	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep	1.000					
Kep5	.579	1.000				
Kep4	.799	.462	1.000			
Kep3	.701	.406	.560	1.000		
Kep2	.805	.466	.643	.564	1.000	
Kep1	.689	.399	.551	.483	.555	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep5	1.195				
Kep4	.477	.891			
Kep3	.327	.390	.545		
Kep2	.549	.654	.449	1.162	
Kep1	.393	.468	.321	.539	.812

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep5	1.000				
Kep4	.462	1.000			
Kep3	.406	.560	1.000		
Kep2	.466	.643	.564	1.000	
Kep1	.399	.551	.483	.555	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep5	.000				
Kep4	-.023	.000			
Kep3	-.001	.011	.000		

	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep2	.038	-.002	-.015	.000	
Kep1	-.018	.001	.004	.002	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep5	.000				
Kep4	-.242	.000			
Kep3	-.010	.169	.000		
Kep2	.350	-.021	-.195	.000	
Kep1	-.197	.015	.063	.019	.000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	Kep5	Kep4	Kep3	Kep2	Kep1
Kep	.071	.208	.166	.189	.130

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	1.018
Kep4	1.214
Kep3	.833
Kep2	1.396
Kep1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	.579
Kep4	.799
Kep3	.701
Kep2	.805
Kep1	.689

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	1.018
Kep4	1.214
Kep3	.833

	Kep
Kep2	1.396
Kep1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	.579
Kep4	.799
Kep3	.701
Kep2	.805
Kep1	.689

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	.000
Kep4	.000
Kep3	.000
Kep2	.000
Kep1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	.000
Kep4	.000
Kep3	.000
Kep2	.000
Kep1	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	1.018
Kep4	1.214
Kep3	.833
Kep2	1.396
Kep1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	.579
Kep4	.799
Kep3	.701
Kep2	.805
Kep1	.689

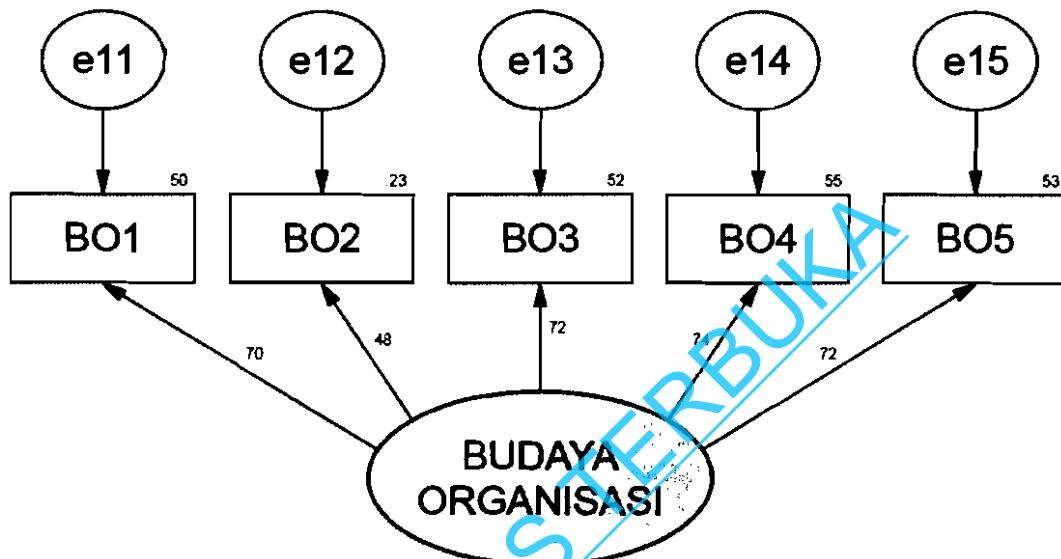
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	.000
Kep4	.000
Kep3	.000
Kep2	.000
Kep1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kep
Kep5	.000
Kep4	.000
Kep3	.000
Kep2	.000
Kep1	.000

CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS BUDAYA ORGANISASI



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BO5	2.000	5.000	-.868	-4.223	.235	.572
BO4	2.000	5.000	-.729	-3.548	-.290	-.705
BO3	2.000	5.000	-.811	-3.946	-.038	-.092
BO2	2.000	5.000	-1.255	-6.104	1.060	2.578
BO1	2.000	5.000	-.886	-4.311	.154	.375
Multivariate					11.282	8.034

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO1 <--- BO	1.000				
BO2 <--- BO	.552	.109	5.049 ***		par_1
BO3 <--- BO	.897	.124	7.216 ***		par_2
BO4 <--- BO	.953	.133	7.155 ***		par_3
BO5 <--- BO	.865	.118	7.319 ***		par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
BO1 <--- BO	.704
BO2 <--- BO	.475
BO3 <--- BO	.723
BO4 <--- BO	.745
BO5 <--- BO	.725

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO	.310	.071	4.347 ***		par_5
e11	.315	.049	6.495 ***		par_6
e12	.323	.041	7.827 ***		par_7
e13	.228	.036	6.274 ***		par_8
e14	.226	.038	6.019 ***		par_9
e15	.209	.033	6.258 ***		par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
BO5	.526
BO4	.554
BO3	.522
BO2	.226
BO1	.496

Matrices (Group number 1 - Default model)**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	BO	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO	.310					
BO5	.268	.441				
BO4	.295	.255	.508			
BO3	.278	.240	.265	.477		
BO2	.171	.148	.163	.153	.417	
BO1	.310	.268	.295	.278	.171	.625

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	BO	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO	1.000					
BO5	.725	1.000				
BO4	.745	.540	1.000			
BO3	.723	.524	.538	1.000		
BO2	.475	.345	.354	.344	1.000	
BO1	.704	.510	.524	.509	.335	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO5	.441				
BO4	.255	.508			
BO3	.240	.265	.477		
BO2	.148	.163	.153	.417	
BO1	.268	.295	.278	.171	.625

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO5	1.000				
BO4	.540	1.000			
BO3	.524	.538	1.000		
BO2	.345	.354	.344	1.000	
BO1	.510	.524	.509	.335	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO5	.000				
BO4	.021	.000			
BO3	-.024	.010	.000		

	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO2	-.025	-.026	.031	.000	
BO1	.014	-.026	.001	.028	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO5	.000				
BO4	.470	.000			
BO3	-.542	.215	.000		
BO2	-.651	-.635	.784	.000	
BO1	.291	-.490	.011	.628	.000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	BO5	BO4	BO3	BO2	BO1
BO	.224	.228	.213	.093	.172

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.865
BO4	.953
BO3	.897
BO2	.552
BO1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.725
BO4	.745
BO3	.723
BO2	.475
BO1	.704

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.865
BO4	.953
BO3	.897

	BO
BO2	.552
BO1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.725
BO4	.745
BO3	.723
BO2	.475
BO1	.704

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.000
BO4	.000
BO3	.000
BO2	.000
BO1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.000
BO4	.000
BO3	.000
BO2	.000
BO1	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.865
BO4	.953
BO3	.897
BO2	.552
BO1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.725
BO4	.745
BO3	.723
BO2	.475
BO1	.704

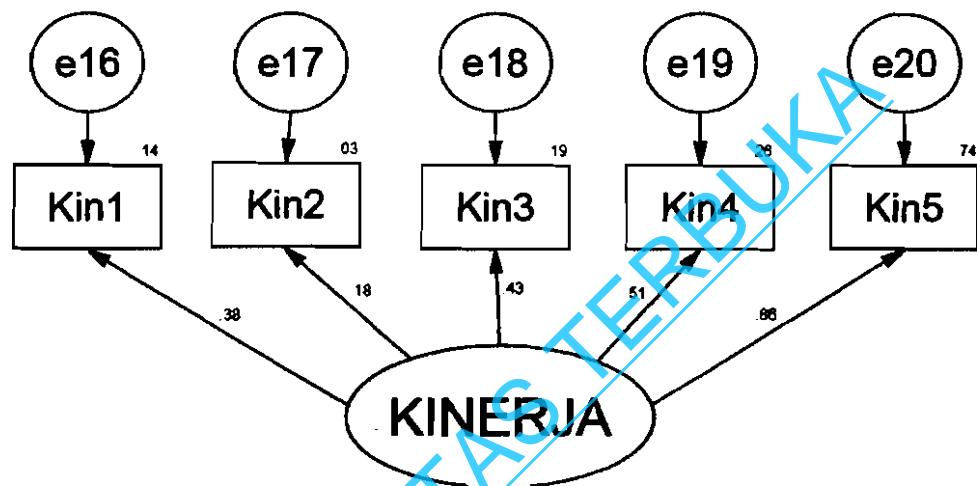
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.000
BO4	.000
BO3	.000
BO2	.000
BO1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO
BO5	.000
BO4	.000
BO3	.000
BO2	.000
BO1	.000

CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS KINERJA



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kin5	3.000	5.000	-.942	-4.584	-.122	-.297
Kin4	3.000	5.000	-.743	-3.615	-.430	-1.047
Kin3	3.000	5.000	-.844	-4.106	-.313	-.762
Kin2	1.000	5.000	-.058	-.284	-.619	-1.506
Kin1	3.000	5.000	-.637	-3.100	-.551	-1.341
Multivariate					4.036	2.875

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kin1 <-- Kin	1.000				
Kin3 <-- Kin	1.035	.313	3.252	.001	par_1
Kin5 <-- Kin	2.195	.658	3.336	***	par_2
Kin4 <-- Kin	1.324	.395	3.438	***	par_3
Kin2 <-- Kin	.792	.451	1.755	.079	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kin1 <-- Kin	.379
Kin3 <-- Kin	.433
Kin5 <-- Kin	.861
Kin4 <-- Kin	.509
Kin2 <-- Kin	.179

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kin	.055	.028	1.935	.047	par_5
e16	.331	.042	7.868	***	par_6
e17	1.054	.127	8.312	***	par_7
e18	.257	.034	7.477	***	par_8
e19	.279	.040	7.040	***	par_9
e20	.094	.059	1.574	.115	par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kin5	.741
Kin4	.259
Kin3	.188
Kin2	.032
Kin1	.143

Matrices (Group number 1 - Default model)**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	Kin	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin	.055					
Kin5	.122	.51				
Kin4	.073	.161	.376			
Kin3	.057	.26	.076	.316		
Kin2	.044	.96	.058	.045	1.089	
Kin1	.055	.122	.073	.057	.044	.387

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	Kin	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin	1.000					
Kin5	.861	1.000				
Kin4	.509	.438	1.000			
Kin3	.433	.373	.220	1.000		
Kin2	.179	.154	.091	.078	1.000	
Kin1	.379	.326	.193	.164	.068	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin5	.361				
Kin4	.161	.376			
Kin3	.126	.076	.316		
Kin2	.096	.058	.045	1.089	
Kin1	.122	.073	.057	.044	.387

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin5	1.000				
Kin4	.438	1.000			
Kin3	.373	.220	1.000		
Kin2	.154	.091	.078	1.000	
Kin1	.326	.193	.164	.068	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin5	.000				
Kin4	.002	.000			
Kin3	-.002	.006	.000		

	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin2	-.002	.005	-.032	.000	
Kin1	.001	-.022	.013	.048	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin5	.000				
Kin4	.047	.000			
Kin3	-.065	.211	.000		
Kin2	-.034	.099	-.646	.000	
Kin1	.018	-.673	.451	.880	.000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	Kin5	Kin4	Kin3	Kin2	Kin1
Kin	.281	.057	.048	.009	.036

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	2.195
Kin4	1.324
Kin3	1.035
Kin2	.792
Kin1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	.861
Kin4	.509
Kin3	.433
Kin2	.179
Kin1	.379

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	2.195
Kin4	1.324
Kin3	1.035

	Kin
Kin2	.792
Kin1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	.861
Kin4	.509
Kin3	.433
Kin2	.179
Kin1	.379

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	.000
Kin4	.000
Kin3	.000
Kin2	.000
Kin1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	.000
Kin4	.000
Kin3	.000
Kin2	.000
Kin1	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	2.195
Kin4	1.324
Kin3	1.035
Kin2	.792
Kin1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	.861
Kin4	.509
Kin3	.433
Kin2	.179
Kin1	.379

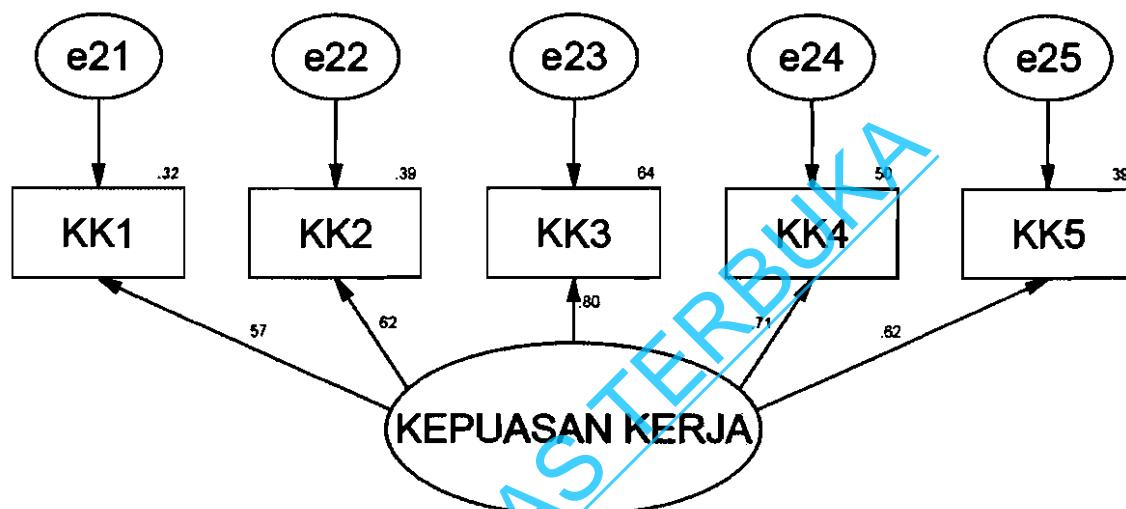
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	.000
Kin4	.000
Kin3	.000
Kin2	.000
Kin1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kin
Kin5	.000
Kin4	.000
Kin3	.000
Kin2	.000
Kin1	.000

CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS KEPUASAN KERJA



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK5	2.000	5.000	-.873	-4.249	.021	.051
KK4	2.000	5.000	-1.012	-4.925	1.036	2.521
KK3	1.000	5.000	-1.678	-8.161	4.066	9.891
KK2	3.000	5.000	-.759	-3.693	-.472	-1.148
KK1	1.000	5.000	-.975	-4.742	1.209	2.940
Multivariate				22.153	15.776	

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK1 <-- KK	1.000				
KK2 <-- KK	.941	.167	5.627 ***		par_1
KK3 <-- KK	1.442	.245	5.885 ***		par_2
KK4 <-- KK	1.102	.195	5.645 ***		par_3
KK5 <-- KK	1.012	.189	5.361 ***		par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK1 <-- KK	.567
KK2 <-- KK	.622
KK3 <-- KK	.798
KK4 <-- KK	.707
KK5 <-- KK	.622

Variance: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK	.182	.056	3.264 .001		par_5
e21	.384	.052	7.332 ***		par_6
e22	.256	.037	6.989 ***		par_7
e23	.216	.044	4.905 ***		par_8
e24	.220	.034	6.439 ***		par_9
e25	.295	.041	7.163 ***		par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK5	.387
KK4	.500
KK3	.637
KK2	.387
KK1	.321

Matrices (Group number 1 - Default model)**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	KK	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK	.182					
KK5	.184	.481				
KK4	.200	.203	.441			
KK3	.262	.265	.289	.594		
KK2	.171	.173	.189	.247	.417	
KK1	.182	.184	.200	.262	.171	.566

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	KK	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK	1.000					
KK5	.622	1.000				
KK4	.707	.440	1.000			
KK3	.798	.496	.565	1.000		
KK2	.622	.387	.440	.496	1.000	
KK1	.567	.353	.401	.452	.352	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK5	.481				
KK4	.203	.441			
KK3	.265	.289	.594		
KK2	.173	.189	.247	.417	
KK1	.184	.200	.262	.171	.566

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK5	1.000				
KK4	.440	1.000			
KK3	.496	.565	1.000		
KK2	.387	.440	.496	1.000	
KK1	.353	.401	.452	.352	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK5	.000				
KK4	-.002	.000			
KK3	.019	.010	.000		

	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK2	-.040	.008	-.015	.000	
KK1	.013	-.035	-.023	.077	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK5	.000				
KK4	-.050	.000			
KK3	.369	.208	.000		
KK2	-.998	.211	-.328	.000	
KK1	.288	-.783	-.420	1.767	.000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1
KK	.114	.166	.221	.122	.086

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	1.012
KK4	1.102
KK3	1.442
KK2	.941
KK1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	.622
KK4	.707
KK3	.798
KK2	.622
KK1	.567

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	1.012
KK4	1.102
KK3	1.442

	KK
KK2	.941
KK1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	.622
KK4	.707
KK3	.798
KK2	.622
KK1	.567

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	.000
KK4	.000
KK3	.000
KK2	.000
KK1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	.000
KK4	.000
KK3	.000
KK2	.000
KK1	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	1.012
KK4	1.102
KK3	1.442
KK2	.941
KK1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	.622
KK4	.707
KK3	.798
KK2	.622
KK1	.567

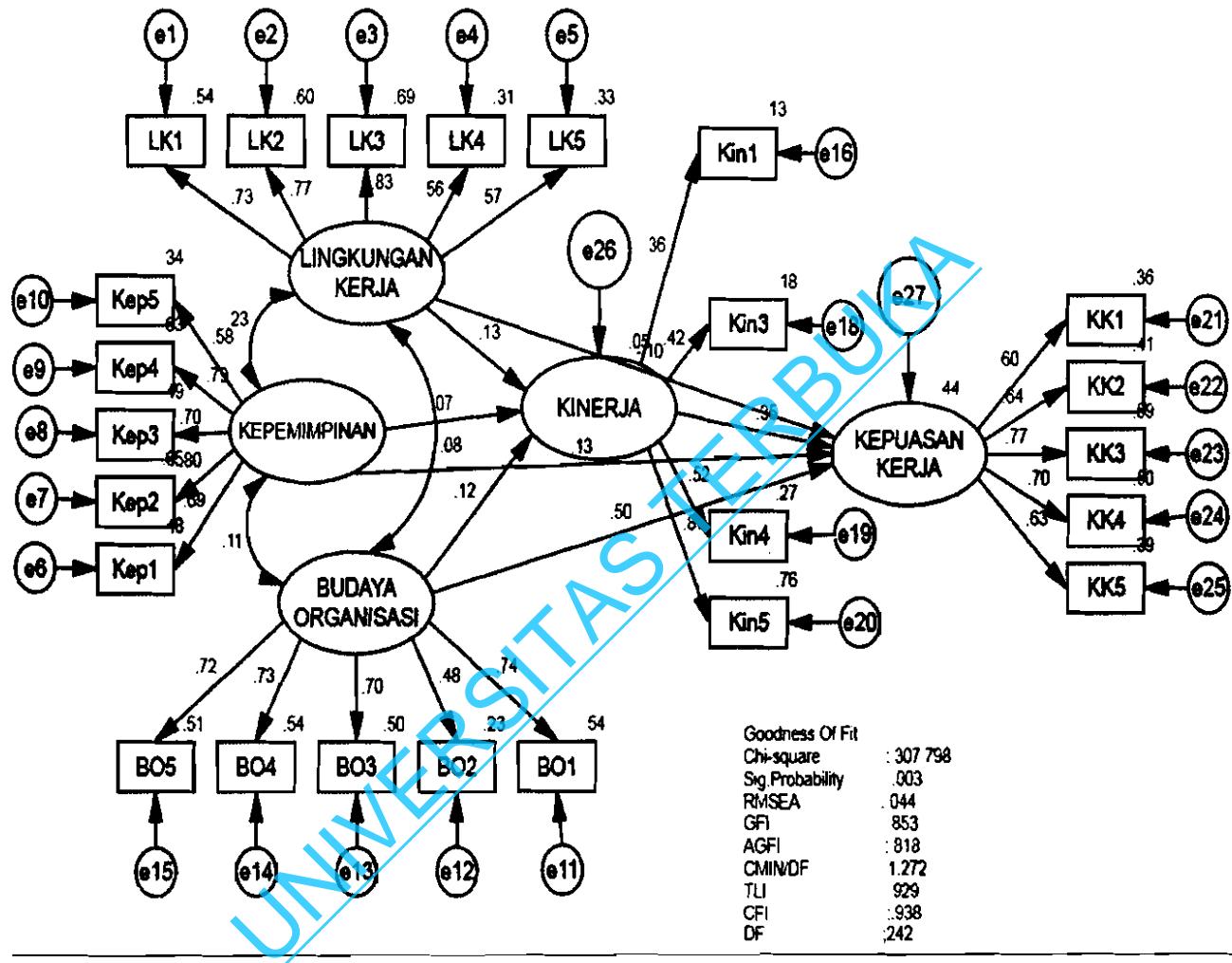
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	.000
KK4	.000
KK3	.000
KK2	.000
KK1	.000

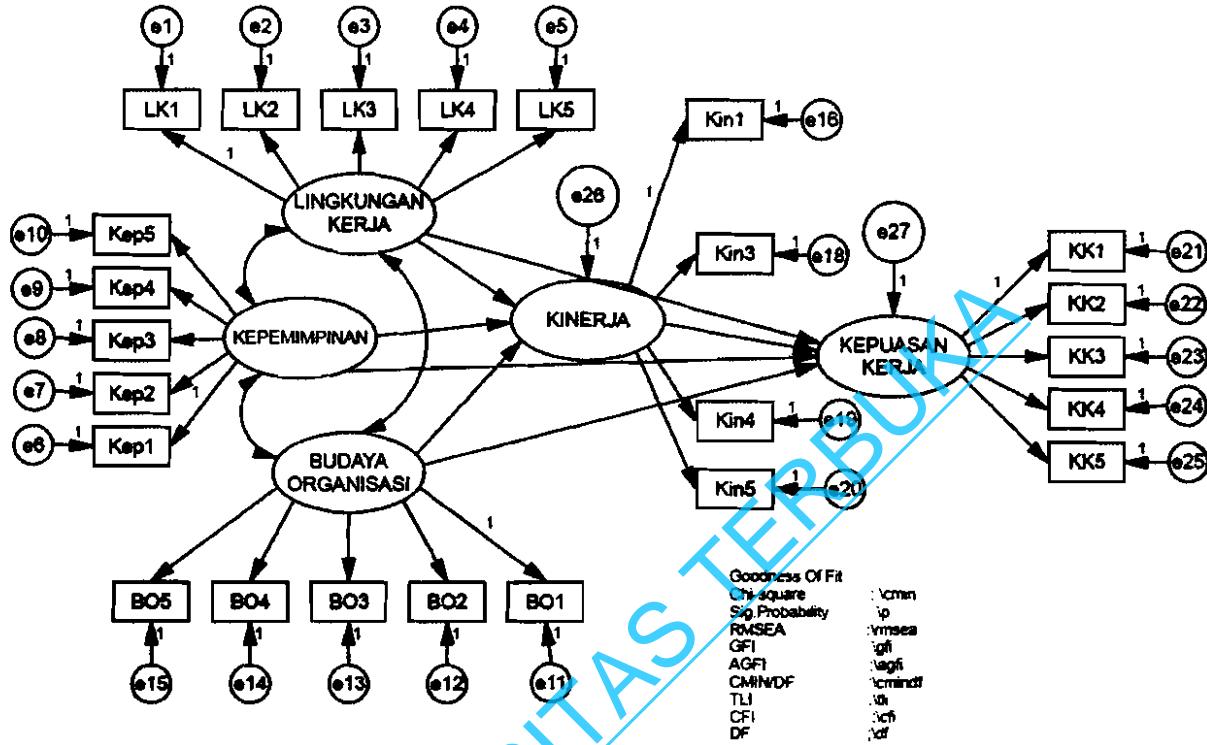
Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK5	.000
KK4	.000
KK3	.000
KK2	.000
KK1	.000

**LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MELALUI KINERJA
DISEKOLAH MUHAMMADIYAH SE-KOTA BATAM**



**LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MELALUI KINERJA
DISEKOLAH MUHAMMADIYAH SE-KOTA BATAM**



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kir5	3.000	5.000	-.942	-4.584	-.122	-.297
Kin4	3.000	5.000	-.743	-3.615	-.430	-1.047
Kin3	3.000	5.000	-.844	-4.106	-.313	-.762
Kin1	3.000	5.000	-.637	-3.100	-.551	-1.341
KK5	2.000	5.000	-.873	-4.249	.021	.051
KK4	2.000	5.000	-1.012	-4.925	1.036	2.521
KK3	1.000	5.000	-1.678	-8.161	4.066	9.891
KK2	3.000	5.000	-.759	-3.693	-.472	-1.148
KK1	1.000	5.000	-.975	-4.742	1.209	2.940
BO5	2.000	5.000	-.868	-4.223	.235	.572
BO4	2.000	5.000	-.729	-3.548	-.290	-.705
BO3	2.000	5.000	-.811	-3.946	-.038	-.092
BO2	2.000	5.000	-1.255	-6.104	1.060	2.578
BO1	2.000	5.000	-.886	-4.311	.154	.375

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Kep5	1.000	5.000	.006	.031	-.698	-1.697
Kep4	1.000	5.000	.001	.004	.038	.092
Kep3	1.000	5.000	-.069	-.335	.274	.666
Kep2	1.000	5.000	-.059	-.289	-.454	-1.105
Kep1	1.000	5.000	-.305	-1.483	.483	1.174
LK5	2.000	5.000	-1.216	-5.913	.466	1.133
LK4	2.000	5.000	-1.105	-5.374	.379	.923
LK3	2.000	5.000	-1.335	-6.493	.882	2.145
LK2	2.000	5.000	-1.108	-5.392	.632	1.537
LK1	2.000	5.000	-1.148	-5.585	.391	.951
Multivariate					58.902	9.934

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KIN ← KEP	.026	.039	.668	.504	par_21
KIN ← BO	.046	.043	.077	.282	par_22
KIN ← LK	.043	.036	1.190	.234	par_23
KK ← LK	-.066	.059	-1.111	.267	par_20
KK ← KIN	.690	.265	2.600	.009	par_24
KK ← BO	.383	.090	4.273	***	par_25
KK ← KEP	.090	.067	1.345	.179	par_29
LK1 ← LK	1.000				
LK2 ← LK	.941	.114	8.223	***	par_1
LK3 ← LK	1.069	.121	8.826	***	par_2
LK4 ← LK	.728	.120	6.066	***	par_3
LK5 ← LK	.770	.122	6.295	***	par_4
Kep1 ← KEP	1.000				
Kep2 ← KEP	1.394	.171	8.143	***	par_5
Kep3 ← KEP	.833	.114	7.308	***	par_6
Kep4 ← KEP	1.205	.149	8.088	***	par_7
Kep5 ← KEP	1.027	.167	6.156	***	par_8
BO1 ← BO	1.000				
BO2 ← BO	.530	.102	5.190	***	par_9
BO3 ← BO	.835	.114	7.332	***	par_10

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO4	← BO	.897	.123	7.286	***	par_11
BO5	← BO	.817	.109	7.513	***	par_12
KK1	← KK	1.000				
KK2	← KK	.920	.153	5.999	***	par_13
KK3	← KK	1.314	.211	6.233	***	par_14
KK4	← KK	1.041	.176	5.906	***	par_15
KK5	← KK	.966	.171	5.638	***	par_16
Kin1	← KIN	1.000				
Kin3	← KIN	1.044	.331	3.155	.002	par_17
Kin4	← KIN	1.405	.418	3.363	***	par_18
Kin5	← KIN	2.306	.649	3.552	***	par_19

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
KIN	← KEP	.072
KIN	← BO	.119
KIN	← LK	.132
KK	← LK	-.102
KK	← KIN	.348
KK	← BO	.497
KK	← KEP	.125
LK1	← LK	.732
LK2	← LK	.773
LK3	← LK	.831
LK4	← LK	.558
LK5	← LK	.572
Kep1	← KEP	.690
Kep2	← KEP	.805
Kep3	← KEP	.702
Kep4	← KEP	.795
Kep5	← KEP	.585
BO1	← BO	.737
BO2	← BO	.478
BO3	← BO	.705
BO4	← BO	.733
BO5	← BO	.717
KK1	← KK	.597
KK2	← KK	.640
KK3	← KK	.766

	Estimate
KK4 <-- KK	.704
KK5 <--- KK	.626
Kin1 <--- KIN	.364
Kin3 <--- KIN	.420
Kin4 <--- KIN	.519
Kin5 <--- KIN	.869

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK <--> KEP	.099	.046	2.162	.031	par_26
KEP <--> BO	.039	.037	1.059	.290	par_27
LK <--> BO	.033	.041	.789	.430	par_28

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LK <--> KEP	.228
KEP <--> BO	.109
LK <--> BO	.080

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK	.487	.103	4.702	***	par_30
KEP	.387	.088	4.376	***	par_31
BO	.340	.074	4.613	***	par_32
e26	.049	.025	1.985	.047	par_33
e27	.113	.034	3.310	***	par_34
e1	.422	.064	6.639	***	par_35
e2	.289	.047	6.102	***	par_36
e3	.250	.050	5.043	***	par_37
e4	.572	.074	7.730	***	par_38
e5	.593	.078	7.627	***	par_39
e6	.425	.060	7.090	***	par_40
e7	.409	.072	5.688	***	par_41
e8	.276	.040	6.975	***	par_42
e9	.328	.056	5.883	***	par_43
e10	.787	.103	7.646	***	par_44
e11	.285	.047	6.100	***	par_45

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e12	.322	.041	7.864	***	par_46
e13	.240	.036	6.634	***	par_47
e14	.235	.038	6.189	***	par_48
e15	.214	.033	6.521	***	par_49
e21	.364	.050	7.266	***	par_50
e22	.246	.035	7.037	***	par_51
e23	.246	.043	5.757	***	par_52
e24	.223	.034	6.580	***	par_53
e25	.293	.041	7.210	***	par_54
e16	.336	.042	8.035	***	par_55
e18	.261	.034	7.773	***	par_56
e19	.275	.040	6.886	***	par_57
e20	.088	.053	1.660	.097	par_58

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KIN	.046
KK	.440
Kin5	.755
Kin4	.269
Kin3	.177
Kin1	.132
KK5	.391
KK4	.495
KK3	.586
KK2	.410
KK1	.356
B05	.514
BO4	.538
BO3	.497
BO2	.229
BO1	.543
Kep5	.342
Kep4	.631
Kep3	.493
Kep2	.648
Kep1	.477
LK5	.327
LK4	.311

	Estimate
LK3	.690
LK2	.598
LK1	.535

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	B	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L	L		
O	P	K	I	N	n	n	n	n	K	K	K	K	K	O	O	O	O	O	P	P	P	P	P	K	K	K	K	K	
					5	4	3	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
K	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	3	4	7		
2	3	9	5	2	0	5	3	2	2	0	0	0	0	2	2	2	1	3	9	1	7	3	9	5	3	8	2		
	1	3	8	4	6	4	3	5	4	6	6	8	6	6	5	8	6	6	1	5	2	7	0	3	2	3	9	0	
L		
K	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	3	5	4	9	
1	3	9	8	2	0	5	3	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	1	3	0	1	8	3	9	7	5	2	5	
	3	9	7	5	7	8	5	6	5	6	7	9	6	7	7	9	7	7	3	1	9	2	8	9	4	4	0	8	9

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	B	K	L	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L					
	O	E	P	K	I	N	n	n	n	n	n	n	n	n	K	K	K	K	K	O	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K	K
	5	4	3	1											5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
i	1	1	1	8	3	.																												
n	2	0	3	6	6	0																												
5	0	0	7	9	0	0																												
K																				
i	0	0	0	5	2	4	.																											
n	7	6	8	1	1	5	0																											
4	2	0	2	9	5	1	0																											
K																				
i	0	0	0	4	1	3	2	.																										
n	5	4	6	2	7	6	1	0																										
3	8	8	6	0	4	5	8	0																										
K																				
i	0	0	0	3	1	3	1	1	.																									
n	5	4	5	6	5	1	8	5	0																									
1	0	2	8	4	1	6	9	3	0																									
K																				
K	3	1	0	2	6	2	1	1	0	.																								
K	4	2	1	5	2	2	3	0	9	0	.																							
K	5	4	3	3	9	6	6	5	9	4	0	.																						
K																				
K	3	1	0	2	7	2	1	1	4	0	.																							
K	4	8	3	1	9	0	5	3	2	0	4	0	.																					
K	4	7	8	5	2	4	4	1	3	6	0	0	0	.																				
K																				
K	4	1	0	3	7	2	1	1	1	4	5	0	.																					
K	2	5	1	1	6	7	6	3	1	7	3	0	.																					
K	3	1	0	6	8	6	6	5	3	6	9	9	0	.																				
K																				
K	3	1	0	2	6	2	1	1	0	4	4	4	0	.																				
K	5	2	1	6	4	3	3	1	9	0	5	9	0	.																				
K	2	2	6	4	5	0	1	8	2	7	0	1	0	0	.																			
K																				

	B	K	L	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L
	O	P	E	K	I	K	i	i	i	i	K	K	K	K	K	B	B	B	B	B	e	e	e	e	e	K	K	K	K	K
				N	K	n	n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	p	p	p	p	p	5	4	3	2	1
						5	4	3	1							5	4	3	2	1										
K	3	1	0	2	5	2	1	1	0	3	4	4	4	3	.															
1	2	1	1	4	9	1	2	0	9	7	2	5	8	0																
	8	7	3	8	7	5	8	4	0	3	0	7	2	0																
B	1	
O	7	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	2	0			
5	1	7	5	9	9	8	5	4	3	4	7	0	5	3	0															
	7	8	8	9	5	6	1	2	6	7	8	2	3	6	0															
B	1	
O	7	0	0	1	4	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	5	0			
4	3	8	5	0	0	8	5	4	3	5	8	0	5	4	2	0														
	3	0	9	1	3	8	2	2	7	2	4	9	8	1	6	0														
B	1	
O	7	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	5	5	0			
3	0	7	5	9	8	8	5	4	3	4	7	9	4	3	0	1	0													
	5	7	7	7	8	4	0	1	5	3	3	7	8	2	6	7	0													
B	1	
O	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	3	3	3	3	0		
2	7	5	3	6	6	5	3	2	2	6	8	0	6	5	4	5	3	0												
	8	2	8	6	3	7	4	8	4	5	5	1	8	7	3	1	7	0												
B	1	
O	7	0	0	1	4	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	5	5	5	3	0		
1	3	8	5	0	0	8	5	4	3	5	8	1	6	4	2	4	2	5	0											
	7	0	9	2	6	8	3	3	7	4	5	1	0	2	9	1	0	3	0											
K	1	
e	0	5	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
p	6	8	3	6	1	5	3	2	2	7	8	8	7	6	4	4	4	3	4	0		
5	4	5	3	7	5	9	5	8	5	2	1	8	3	8	6	7	5	0	7	0										
K	1	
e	0	7	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0		
p	8	9	8	9	5	8	4	3	3	9	1	1	0	9	6	6	6	4	6	6	0		
4	6	5	1	2	6	0	8	9	3	8	0	9	0	3	2	3	1	1	4	5	0									
K	1	

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L	
i	i	i	i		K	K	K	K	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K	K	
n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	p	p	p	p	p	5	4	3	2	1
5	4	3	1										5	4	3	2	1						
K	.																						
i	3																						
n	6																						
5	1																						
K	.	.	.																				
i	1	3																					
n	6	7																					
4	6	6																					
K	.	.	.																				
i	1	0	3																				
n	2	7	1																				
3	3	5	6																				
K	.	.	.																				
i	1	0	0	3																			
n	1	7	5	8																			
l	8	2	4	7																			
K																			
K	0	0	0	0	4																		
K	9	5	4	4	8																		
5	4	7	3	1	1																		
K																		
K	1	0	0	0	2	4																	
K	0	6	4	4	0	4																	
4	1	2	6	4	3	1																	
K																	
K	1	0	0	0	2	2	5																
K	2	7	5	5	5	7	9																
3	8	8	8	5	6	6	4																
K																
K	0	0	0	0	1	1	2	4															
K	8	5	4	3	7	9	4	1															
2	9	5	1	9	9	3	4	7															
K															
K	0	0	0	0	1	2	2	1	5														
K	9	5	4	4	9	1	6	8	6														
1	7	9	4	2	5	0	5	6	6														
B														
O	0	0	0	0	1	1	1	1	1														

	K i n 5	K i n 4	K i n 3	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	B 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K e 5	K e 4	K e 3	K e 2	K e 1	L K 5	L K 4	L L 3	L L 2	L L 1	
5	3 4	2 1	1 6	1 5	1 4	1 3	1 5	5 8	0 8	1 8	4 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	5 4	4 3	3 2	2 1	1 1
B O 4	0 3 8	0 2 3	1 1 7	1 2 5	1 2 4	0 0 8
B O 3	0 3 5	0 1 6	0 5 6	1 5 8	1 0 0	2 2 4
B O 2	0 2 2	0 4 4	1 1 0	1 2 0	1 7 7	0 0 7
B O 1	0 4 2	0 2 2	0 1 1	0 3 5	1 3 8	1 3 3
K e p 5	0 9 3	0 3 7	0 7 7	0 4 9	0 4 4	1 1 4
K e p 4	0 5 8	0 4 8	0 2 2	0 6 6	0 7 7	0 0 1
K e p 3	0 3 1	0 1 1	0 1 1	0 4 4	0 3 3	0 2 2
K e p 2	0 2 2	0 2 4	0 3 4	0 0 0	0 6 6	0 5 9
K e p 1	0 7 3	0 3 7	0 6 3	0 5 7	0 2 0	0 5 2

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L	
i	i	i	i	K	K	K	K	K	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K	K	
n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	P	P	P	P	P	5	4	3	2	1
5	4	3	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	5	8	0																				
			0																				
K	.	.	.																				
i	3	1	1																				
n	1	8	5																				
l	6	9	3																				
			0																				
K	.	.	.																				
K	2	1	1	0																			
K	2	3	0	9																			
5	6	5	9	4																			
			0																				
K																			
K	2	1	1	1	4																		
K	5	5	2	0	4																		
4	4	1	3	6	0																		
			0																				
K																		
K	2	1	1	1	4	5																	
K	7	6	3	1	7	3																	
3	6	5	3	6	9	9																	
			0																				
K																	
K	2	1	1	0	4	4	4																
K	3	3	1	9	0	5	9																
2	1	8	2	7	0	1	0																
			0																				
K																
K	2	1	1	0	3	4	4	3															
K	1	2	0	9	7	2	5	8															
J	5	8	4	0	3	0	7	2															
			0																				
B															
O	0	0	0	0	2	2	3	2															
5	8	5	4	3	5	8	0	5															
B															
O	0	0	0	0	2	2	3	2															
4	8	5	4	3	5	8	0	5															

	K	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L
i	i	i	i	K	K	K	K	K	O	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K
n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	p	p	p	p	p	5	4	3	2
5	4	3	1											5	4	3	2	1				
	8	2	2	7	2	4	9	8	1	6	0											
											0											
B	1								
O	0	0	0	0	2	2	2	2	2	5	5	5	5	0								
3	8	5	4	3	4	7	9	4	3	0	1	0	0									
	4	0	1	5	3	3	7	8	2	6	7	0										
B	1								
O	0	0	0	0	1	1	2	1	1	3	3	3	3	0								
2	5	3	2	2	6	8	0	6	5	4	5	5	3	0								
	7	4	8	4	5	5	1	8	7	3	1	7	0									
B	1								
O	0	0	0	0	2	2	3	2	2	5	5	5	5	3	0							
1	8	5	4	3	5	8	1	6	4	2	4	2	5	0								
	8	3	3	7	4	5	1	0	2	9	1	0	3	0								
K	1								
e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
p	5	3	2	2	7	8	8	7	6	4	4	4	3	4	0							
5	9	5	8	5	2	1	8	3	8	6	7	5	0	7	0							
K	1								
e	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0			
p	8	4	3	3	9	1	1	0	9	6	6	6	6	4	6	6	6	0				
4	0	8	9	3	8	0	9	0	3	2	3	1	1	4	5	0	0					
K	1								
e	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	0		
p	7	4	3	2	8	9	0	8	8	5	5	5	5	3	5	1	5	0				
3	0	2	4	9	6	7	5	8	2	5	6	4	7	6	0	8	0					
K	1								
e	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	6	5	0				
p	8	4	3	3	9	1	2	0	9	6	6	6	6	4	6	7	3	6	0			
2	1	8	9	4	9	1	1	1	4	3	4	2	2	5	1	9	5	0				
K	1								
e	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	5	0			
p	6	4	3	2	8	9	0	8	8	5	5	5	3	5	0	4	8	5	0			

	K i n 5	K i n 4	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K B 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K e 5	K e 4	K e 3	K e 2	K e 1	L K 5	L K 4	L K 3	L K 2	L L 1	
1	9 .	1 0	3 0	9 0	5 0	5 0	4 0	7 0	1 0	4 0	5 0	3 0	6 0	5 0	4 0	8 0	5 0	6 0	0 0	0 1	0 0	0 9	1 0
L	1 0	0 4	0 3	0 3	0 0
K	7 9	4 7	3 7	3 8	0 3	3 8	0 9	0 9	3 8	2 7	3 3	2 4	3 2	7 6	0 7	9 0	0 9	0 0	0 0	0 9	0 0	0 0	0 0
5	9 7	7 6	8 7	3 2	3 7	8 2	9 8	9 7	8 3	3 2	4 1	2 3	2 1	3 4	1 9	6 2	3 8	1 8	5 2	0 8	0 8	0 9	0 0
L	1 0	0 4	0 3	0 0	0 0	
K	7 7	4 7	3 6	3 7	0 7	0 6	0 8	0 9	0 7	3 2	3 3	2 3	3 2	7 1	0 3	8 4	0 1	8 9	1 0	0 8	1 0	0 0	0 0
4	4 8	5 8	5 5	8 1	8 1	2 2	3 3	1 1	0 0	8 9	9 7	7 2	9 0	0 0	3 0	3 2	0 0	5 2	0 0	5 3	0 3	0 0	0 0
L	1 1	0 1	1 1	1 1	1 1	1 1
K	1 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	4 4	4 4	4 4	4 4	3 3	4 4	1 0	1 4	1 5	1 3	1 5	1 3	1 7	1 6
3	4 4	8 8	5 5	8 8	1 1	2 2	3 3	1 1	0 0	8 9	9 7	7 2	9 0	0 0	3 0	3 2	0 0	5 2	0 0	5 3	0 3	0 0	0 0
L	1 1	0 1	1 1	1 1	1 1	1 1
K	1 0	6 6	5 5	4 4	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	4 4	4 4	4 4	4 4	3 3	4 4	0 0	1 4	2 2	4 2	4 2	4 3	4 3	0 0
2	2 6	3 3	1 1	5 5	0 0	2 2	3 3	0 0	0 0	5 6	6 4	4 0	6 3	3 0	4 0	2 2	1 1	2 2	1 1	2 2	1 1	2 2	0 0
L	1 1	0 1	1 1	1 1	1 1	1 1
K	1 0	6 0	4 6	4 4	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	4 4	4 4	4 4	4 4	2 2	4 4	9 9	3 3	1 1	3 1	1 1	0 0	6 6	0 0
1	1 1	0 1	9 9	2 2	0 0	1 1	2 2	0 0	9 9	2 2	3 3	1 1	8 8	3 3	7 7	2 2	7 7	4 4	5 5	8 8	8 8	6 6	0 0

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	K i n 5	K i n 4	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K B 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K e 5	K e 4	K e 3	K e 2	K e 1	L K 5	L K 4	L K 3	L K 2	L L 1	
K	.																						
i	0																						
n	0																						
5	0																						
K	-																						
i	.	0																					

	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L
i	i	i	i	K	K	K	K	K	O	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K	K
n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	p	p	p	p	p	5	4	3	2	1
5	4	3	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
n	0	0																					
4	0	0																					
K	.	.	.																				
i	0	0	0																				
n	0	0	0																				
3	1	7	0																				
K	.	.	.																				
i	0	0	0																				
n	0	1	0																				
1	4	2	7	0																			
K	0														
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
5	3	0	1	5	0	0	0	0	0														
0	6	2	7	0	0	0	0	0	0														
K	0														
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
4	1	8	0	0	0	0	0	0	0														
5	8	0	1	0	0	0	0	0	0														
K	0														
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
3	2	4	4	7	2	2	2	0	0														
5	3	9	9	9	8	3	0	0	0														
K	0														
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
2	1	2	3	0	4	0	4	1	0														
7	5	0	3	6	4	4	2	0	0														
K	0														
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
1	9	0	0	2	0	4	2	6	0														
6	6	0	0	3	5	5	5	2	0														
B														
O	0	0	0	0	0	0	0	0	0														
5	1	3	1	0	1	0	0	2	4	0													

	K i n 5	K i n 4	K i n 3	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K K 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K e p 5	K e p 4	K e p 3	K e p 2	K e p 1	L K 5	L K 4	L K 3	L L 2	L L 1		
I	0	4	0	7	5	3	5	0	0																
				9		5	8																		
B
O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	4	2	3	2	0	1	1	3	2	0															
9	9	1	3	6	6	5	4	2	8	0															
B	
O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	2	0	0	3	4	3	1	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	3	1	1	5	9	5	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B	
O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	2	6	8	2	1	1	0	1	1	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	9	8	2	4	3	5	2	6	4	5	4	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B	
O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	4	4	1	5	4	6	6	2	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	5	4	2	6	2	2	2	2	6	5	3	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
K	
e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
p	3	2	0	2	1	3	2	3	9	4	4	3	4	3	4	0	5	0	0	0	0	0	0	0	
s	5	4	8	3	7	4	8	2	9	5	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
K	
e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
p	1	2	0	0	1	1	0	4	3	1	0	0	0	0	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	
4	8	6	2	7	8	0	5	0	0	5	2	9	9	9	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	
K	
e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
p	0	2	0	5	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
3	3	0	8	6	0	2	5	7	1	7	5	9	9	8	5	3	0	3	0	0	0	0	0	0	
K	
e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
p	0	0	3	9	1	1	0	0	6	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	

	K i n 5	K i n 4	K i n 3	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K B 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K e P 5	K e P 4	K e P 3	K e P 2	K e P 1	L K 5	L K 4	L K 3	L L 2	L L 1			
2	3 4	4 3	0 6	9 4	0 4	9 4	0 1	1 3	3 1	4 3	0 1	6 3	5 2	0 5	5 3	2 2	1 2	0 6	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0		
K	.	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
e	0 0	0 1	0 0	0 1	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0		
p	1 0	1 0	1 0	8 7	2 2	8 8	4 2	9 9	2 2	2 2	7 3	3 8	8 8	4 4	2 2	3 3	3 3	1 1	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
1	8 7	2 7	8 4	2 9	2 2	8 2	2 7	3 3	2 2	2 2	7 3	3 8	8 8	4 4	2 2	3 3	3 3	1 1	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
L	.	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
K	0 0	0 0	0 5	1 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	2 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0		
5	0 1	0 0	5 0	8 0	9 0	5 5	5 5	2 2	4 4	4 4	0 0	0 0	0 0	0 0	2 6	0 6	0 0	7 7	2 2	6 6	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
3	8 7	2 9	7 9	5 5	6 6	0 0	2 2	3 3	5 5	1 1	0 0	3 3	0 0	3 3	6 6	6 6	8 8	7 7	7 7	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
L	.	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
K	0 0	0 0	0 1	0 1	0 4	3 3	4 4	6 6	6 6	2 2	5 5	1 1	9 9	9 9	4 4	5 5	0 0	9 9	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
4	0 4	7 6	1 6	5 6	5 5	2 2	4 4	7 7	0 0	1 1	4 4	0 0	9 9	3 3	2 2	8 8	2 2	1 1	0 0	6 6	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
L	.	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
K	0 0	0 1	0 5	7 0	4 2	1 2	2 3	2 3	5 5	0 0	1 1	1 1	3 3	5 5	5 5	4 4	1 1	4 4	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
3	0 6	2 7	5 3	7 3	3 3	3 3	5 5	4 4	5 5	2 2	2 2	8 8	6 6	4 4	2 2	1 1	1 1	8 8	5 5	0 0	3 3	3 3	6 6	0 0	0 0	0 0
L	.	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
K	0 0	0 0	0 6	0 6	0 6	0 6	0 6	0 6	0 6	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
2	0 0	4 4	6 6	6 6	6 6	2 2	2 2	3 3	2 2	3 3	4 4	1 1	4 4	4 4	9 9	7 7	4 4	3 3	7 7	2 2	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
L	.	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
K	0 0	0 3	0 0	0 1	0 0	0 1	0 1	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	
1	6 1	6 1	5 0	3 3	9 9	1 6	5 5	1 1	5 3	1 1	1 1	3 3	9 9	0 0	1 1	4 4	5 5	7 7	1 1	6 6	7 7	2 2	0 0	0 0	0 0	0 0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	K i n 5	K i n 4	K i n 3	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K B 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K e P 5	K e P 4	K e P 3	K e P 2	K e P 1	L K 5	L K 4	L K 3	L L 2	L L 1			
K	.	.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1	6 1	6 1	5 0	3 3	9 9	1 6	5 5	1 1	5 3	1 1	1 1	3 3	9 9	0 0	1 1	4 4	5 5	7 7	1 1	6 6	7 7	2 2	0 0	0 0	0 0	0 0

	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L	
i	i	i	i	K	K	K	K	K	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K	K	
n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	p	p	p	p	p	5	4	3	2	1
5	4	3	1										5	4	3	2	1						
i	0																						
n	0																						
5	0																						
K	-	.																					
i	.	0																					
n	0																						
4	9	0																					
6																							
K	.	.	.																				
i	0	2	0																				
n	2	3	0																				
3	1	9	0																				
K	.	.	.																				
i	1	.	5	0																			
n	2	6	8	0																			
1	7	2	4	0																			
8																							
K	8	.	.	.	1	.	.	.	0														
K	2	1	3	5	0																		
5	7	6	5	0																			
4	6	6	6	0																			
5	5	5	5	5																			
2	2	2	2	2																			
K	4	5	2	4	0	.	0	.	0														
K	4	5	2	4	0	.	0	.	0														
4	2	3	9	8	5	0	0	0	0														
5	5	8	2	9	2	0	0	0	0														
K	.	1														
K	.	0	.	.	5	4	0	0	0														
6	0	3	9	5	7	0	0	0	0														
3	2	7	1	4	9	9	9	9	0														
5	7	8	0	0	0	0	0	0	0														
K	.	1														
K	5	7	9	0	.	0	0	0	0														
2	0	5	5	9	1	9	9	9	0														
6	6	5	9	4	4	4	4	4	5														

	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L		
i	i	i	i	K	K	K	K	K	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K	K		
n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	p	p	p	p	p	5	4	3	2	1		
	5	4	3	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
K	.	1	-	-	1	.												
K	2	.	0	4	0	9	5	9	4	4	4	0												
K	4	1	0	9	5	8	7	1	0															
K	1	6	8	9	4	8	1	9	0															
K	5																							
B	1												
B	3	8	4	.	4	.	.	8	6	9	0													
B	0	3	8	4	2	1	4	5	7	2	0													
B	5	3	1	6	5	3	1	4	8	8	0													
B	3	1	6	5	3	1	4	5	8	8	0													
B	5																							
B	1												
B	0	8	6	8	6	1	3	3	6	6	0													
B	4	3	1	3	8	1	3	0	4	8	1	0												
B	5	4	0	8	2	4	5	4	0	9	9	0												
B	3	5	0	2	0	8	2	7	2	0	3	4	0											
B	0	6	7	3	3	4	3	3	1	5	3	3	0											
B	3	2	3	9	3	3	5	9	2	2	8	8	0											
B	5																							
B	2	.	1	.	.	1												
B	0	2	2	2	3	3	1	3	3	6	5	8	0											
B	2	0	7	2	5	5	4	1	3	9	3	5	0											
B	6	6	4	1	4	8	3	1	2	2	2	8	7	0										
B	6	6	6	1	1	1	1	1											
B	1	1	0	3	3	8	3	1	5	7	0	6	1	4	0									
B	0	1	1	3	7	3	0	0	0	9	5	0	2	2	0									
B	1	4	0	2	2	3	0	4	2	5	7	8	5	5	0									
K	1								
K	6	4	0	4	2	1	3	3	6	3	6	4	6	0	6	0								
K	0	9	5	6	1	3	8	3	6	5	6	3	2	9	0									
K	5	7	2	2	4	1	7	2	3	2	5	9	9	2	4	0								

	K	K	K	K	K	K	K	K	B	B	B	B	K	K	K	K	K	L	L	L	L
i	i	i	i	K	K	K	K	K	O	O	O	O	e	e	e	e	e	K	K	K	K
n	n	n	n	5	4	3	2	1	5	4	3	2	p	p	p	p	p	5	4	3	2
	5	4	3	1									5	4	3	2	1				
0																					
K	-	-	-	-	-	-	-	.	.	.
e	3	5	0	1	3	1	0	7	5	2	3	7	5	1	2	0					
p	8	3	5	4	1	8	8	8	7	2	3	0	8	5	6	0					
4	2	1	0	1	7	6	7	5	9	0	7	2	1	2	5	0					
K	-	-	-	-	-	-	-	-
e	0	5	2	.	4	0	4	6	1	1	.	.	2	.	1	0	1	0			
p	6	3	3	3	4	3	5	8	3	4	3	6	3	3	1	0	9	0			
3	7	6	7	8	0	6	7	7	5	2	5	6	1	5	6	4	0				
K	-	.	.	.	1	.	1	.	-	-	.	1	1	.	-	-
e	6	7	5	7	3	0	7	2	0	4	3	0	9	0	2	4	2	0	.	0	.
p	1	6	9	5	7	0	7	0	1	7	3	7	2	9	9	1	0	2	0	0	0
2	7	9	7	7	5	5	4	3	4	2	3	4	2	1	3	9	6	2	2	0	0
K	-	.	.	.	1	.	1	.	-	-	.	2	-
e	4	1	2	3	0	2	1	4	0	5	4	5	5	4	2	0	0	0	0	0	0
p	0	4	8	7	8	4	6	5	7	2	1	3	6	0	4	3	4	1	0		
1	3	5	8	8	8	5	2	1	5	5	8	7	5	9	3	9	8	1	0		
L	.	.	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	3	.	1
K	0	3	1	0	3	.	0	3	3	9	0		
5	7	6	5	5	9	6	5	9	8	4	7	7	3	6	0	8	3	1	3	0	
L	0	7	5	0	7	5	8	2	8	8	3	9	5	6	8	6	5	1	4	8	0
K	.	.	1	.	2	8	6	4	2	9	3	9	2	8	6	1	5	0	2	3	7
4	9	6	7	3	5	8	0	8	0	9	3	6	1	2	0	8	2	2	1	9	0
L	0	3	1	7	2	4	0	8	6	1	6	2	7	4	9	5	0	8	7	2	5
K	.	.	1	.	2	8	5	9	1	6	0	2	0	9	6	1	5	1	2	0	0
3	3	2	3	5	7	6	4	1	2	6	3	8	0	6	1	5	5	1	4	2	0
L	.	.	1	.	2	8	2	3	5	0	3	2	6	1	9	5	1	7	1	5	3
K	1	6	2	5	8	5	9	1	6	0	2	0	9	6	1	3	3	5	1	2	0
3	3	2	4	3	7	6	4	1	2	6	3	8	0	6	1	5	5	1	4	2	0

	K i n 5	K i n 4	K i n 3	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K K 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K 5	K 4	K 3	K 2	K 1	L 5	L 4	L 3	L 2	L 1	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	4													4										
L	.	.	1	.	1	1	.	.	1
K	4	1	3	5	2	3	8	3	7	8	3	0	9	4	.	9	4	.	3	1	0	0	0	
2	6	0	4	6	3	2	9	2	8	4	8	9	8	5	9	0	0	1	5	3	7	0	0	
	4	1	8	6	3	4	9	2	8	4	8	9	2	2	3	9	0	1	2	5	0	2	0	
	0	0	6	8	6	3	9	9	1	3	3	2	2	3	9	9	4	4	5	0	2	0	0	
L	.	.	1	2
K	7	0	.	2	1	5	2	3	2	7	0	0	2	4	.	5	1	2	3	0	2	0	0	
1	4	1	0	5	5	6	9	4	9	2	1	4	6	1	1	6	6	3	8	0	7	6	0	
	0	8	9	2	7	5	0	9	2	8	1	4	6	4	5	4	7	7	4	4	1	9	9	
	7																							

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	K i n 5	K i n 4	K i n 3	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K K 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K 5	K 4	K 3	K 2	K 1	L 5	L 4	L 3	L 2	L 1
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B	.	.	.	0	0	0	0	0	2	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O	0	0	0	0	2	2	3	2	1	1	1	9	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	9	3	3	7	5	5	6	3	7	0	0	0	0	1	1	4	3	2
0	2	2	1	1	9	3	3	7	5	5	5	6	3	7	0	0	0	0	0	1	1	4	3
K
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	6	8	2	0	0	0	0
3	1	0	0	5	7	8	5	4	0	0	0	0	0	0	2	2	6	8	9	3	3	9	7
5																							
L
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	4	3	2	3	5	6	4	3	4	4	4	2	4	3	8	7	7	5	2	0	3	0	8
K
K	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I	6	5	4	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N	7	2	1	0	7	9	1	8	6	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	I	4	3	2
K

	K i n 5	K i n 4	K K 5	K K 4	K K 3	K K 2	K K 1	B 5	B 4	B 3	B 2	B 1	K e p 5	K e p 4	K e p 3	K e p 2	K e p 1	L K 5	L K 4	L K 3	L K 2	L L 1			
K	0 5 3	0 1 0	0 6 3	0 8 1	0 6 1	1 8 4	1 2 9	1 4 5	1 2 4	1 2 4	1 2 2	0 1 0	0 2 2	0 2 5	0 4 5	0 3 3	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.046	.026	.043	.000	.000
KK	.415	.109	-.036	.690	.000
Kin5	.107	.061	.099	2.306	.000
Kin4	.065	.037	.060	1.405	.000
Kin3	.048	.027	.045	1.044	.000
Kin1	.046	.026	.043	1.000	.000
KK5	.401	.105	-.035	.667	.966
KK4	.432	.113	-.038	.719	1.041
KK3	.545	.143	-.048	.907	1.314
KK2	.382	.100	-.033	.635	.920
KK1	.415	.109	-.036	.690	1.000
BO5	.817	.000	.000	.000	.000
BO4	.897	.000	.000	.000	.000
BO3	.835	.000	.000	.000	.000
BO2	.530	.000	.000	.000	.000
BO1	1.000	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	1.027	.000	.000	.000
Kep4	.000	1.205	.000	.000	.000
Kep3	.000	.833	.000	.000	.000
Kep2	.000	1.394	.000	.000	.000
Kep1	.000	1.000	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.770	.000	.000
LK4	.000	.000	.728	.000	.000
LK3	.000	.000	1.069	.000	.000
LK2	.000	.000	.941	.000	.000
LK1	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.119	.072	.132	.000	.000
KK	.538	.151	-.056	.348	.000
Kin5	.104	.063	.115	.869	.000
Kin4	.062	.038	.069	.519	.000
Kin3	.050	.030	.056	.420	.000
Kin1	.043	.026	.048	.364	.000
KK5	.337	.094	-.035	.218	.626
KK4	.379	.106	-.040	.245	.704
KK3	.412	.115	-.043	.266	.766
KK2	.345	.096	-.036	.223	.640
KK1	.321	.090	-.034	.208	.597
BO5	.717	.000	.000	.000	.000
BO4	.733	.000	.000	.000	.000
BO3	.705	.000	.000	.000	.000
BO2	.478	.000	.000	.000	.000
BO1	.737	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	.585	.000	.000	.000
Kep4	.000	.795	.000	.000	.000
Kep3	.000	.702	.000	.000	.000
Kep2	.000	.805	.000	.000	.000
Kep1	.000	.690	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.572	.000	.000
LK4	.000	.000	.558	.000	.000
LK3	.000	.000	.831	.000	.000
LK2	.000	.000	.773	.000	.000
LK1	.000	.000	.732	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.046	.026	.043	.000	.000
KK	.383	.090	-.066	.690	.000
Kin5	.000	.000	.000	2.306	.000
Kin4	.000	.000	.000	1.405	.000
Kin3	.000	.000	.000	1.044	.000
Kin1	.000	.000	.000	1.000	.000
KK5	.000	.000	.000	.000	.966
KK4	.000	.000	.000	.000	1.041
KK3	.000	.000	.000	.000	1.314
KK2	.000	.000	.000	.000	.920

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KK1	.000	.000	.000	.000	1.000
BO5	.817	.000	.000	.000	.000
BO4	.897	.000	.000	.000	.000
BO3	.835	.000	.000	.000	.000
BO2	.530	.000	.000	.000	.000
BO1	1.000	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	1.027	.000	.000	.000
Kep4	.000	1.205	.000	.000	.000
Kep3	.000	.833	.000	.000	.000
Kep2	.000	1.394	.000	.000	.000
Kep1	.000	1.000	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.770	.000	.000
LK4	.000	.000	.728	.000	.000
LK3	.000	.000	1.069	.000	.000
LK2	.000	.000	.941	.000	.000
LK1	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.119	.072	.132	.000	.000
KK	.497	.125	-.102	.348	.000
Kin5	.000	.000	.000	.869	.000
Kin4	.000	.000	.000	.519	.000
Kin3	.000	.000	.000	.420	.000
Kin1	.000	.000	.000	.364	.000
KK5	.000	.000	.000	.000	.626
KK4	.000	.000	.000	.000	.704
KK3	.000	.000	.000	.000	.766
KK2	.000	.000	.000	.000	.640
KK1	.000	.000	.000	.000	.597
BO5	.717	.000	.000	.000	.000
BO4	.733	.000	.000	.000	.000
BO3	.705	.000	.000	.000	.000
BO2	.478	.000	.000	.000	.000
BO1	.737	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	.585	.000	.000	.000
Kep4	.000	.795	.000	.000	.000
Kep3	.000	.702	.000	.000	.000
Kep2	.000	.805	.000	.000	.000

	BO	KEP	LK	KIN	KK
Kep1	.000	.690	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.572	.000	.000
LK4	.000	.000	.558	.000	.000
LK3	.000	.000	.831	.000	.000
LK2	.000	.000	.773	.000	.000
LK1	.000	.000	.732	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.032	.018	.030	.000	.000
Kin5	.107	.061	.099	.000	.000
Kin4	.065	.037	.060	.000	.000
Kin3	.048	.027	.045	.000	.000
Kin1	.046	.026	.043	.000	.000
KK5	.401	.105	-.035	.667	.000
KK4	.432	.113	-.038	.719	.000
KK3	.545	.143	-.048	.907	.000
KK2	.382	.100	-.033	.635	.000
KK1	.415	.109	-.036	.690	.000
BO5	.000	.000	.000	.000	.000
BO4	.000	.000	.000	.000	.000
BO3	.000	.000	.000	.000	.000
BO2	.000	.000	.000	.000	.000
BO1	.000	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	.000	.000	.000	.000
Kep4	.000	.000	.000	.000	.000
Kep3	.000	.000	.000	.000	.000
Kep2	.000	.000	.000	.000	.000
Kep1	.000	.000	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.000	.000	.000
LK4	.000	.000	.000	.000	.000
LK3	.000	.000	.000	.000	.000
LK2	.000	.000	.000	.000	.000
LK1	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.042	.025	.046	.000	.000
Kin5	.104	.063	.115	.000	.000
Kin4	.062	.038	.069	.000	.000
Kin3	.050	.030	.056	.000	.000
Kin1	.043	.026	.048	.000	.000
KK5	.337	.094	-.035	.218	.000
KK4	.379	.106	-.040	.245	.000
KK3	.412	.115	-.043	.266	.000
KK2	.345	.096	-.036	.223	.000
KK1	.321	.090	-.034	.208	.000
BO5	.000	.000	.000	.000	.000
BO4	.000	.000	.000	.000	.000
BO3	.000	.000	.000	.000	.000
BO2	.000	.000	.000	.000	.000
BO1	.000	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	.000	.000	.000	.000
Kep4	.000	.000	.000	.000	.000
Kep3	.000	.000	.000	.000	.000
Kep2	.000	.000	.000	.000	.000
Kep1	.000	.000	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.000	.000	.000
LK4	.000	.000	.000	.000	.000
LK3	.000	.000	.000	.000	.000
LK2	.000	.000	.000	.000	.000
LK1	.000	.000	.000	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.046	.026	.043	.000	.000
KK	.383	.090	-.066	.690	.000
Kin5	.000	.000	.000	2.306	.000
Kin4	.000	.000	.000	1.405	.000
Kin3	.000	.000	.000	1.044	.000
Kin1	.000	.000	.000	1.000	.000
KK5	.000	.000	.000	.000	.966
KK4	.000	.000	.000	.000	1.041
KK3	.000	.000	.000	.000	1.314
KK2	.000	.000	.000	.000	.920

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KK1	.000	.000	.000	.000	1.000
BO5	.817	.000	.000	.000	.000
BO4	.897	.000	.000	.000	.000
BO3	.835	.000	.000	.000	.000
BO2	.530	.000	.000	.000	.000
BO1	1.000	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	1.027	.000	.000	.000
Kep4	.000	1.205	.000	.000	.000
Kep3	.000	.833	.000	.000	.000
Kep2	.000	1.394	.000	.000	.000
Kep1	.000	1.000	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.770	.000	.000
LK4	.000	.000	.728	.000	.000
LK3	.000	.000	1.069	.000	.000
LK2	.000	.000	.941	.000	.000
LK1	.000	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.119	.072	.132	.000	.000
KK	.497	.125	-.102	.348	.000
Kin5	.000	.000	.000	.869	.000
Kin4	.000	.000	.000	.519	.000
Kin3	.000	.000	.000	.420	.000
Kin1	.000	.000	.000	.364	.000
KK5	.000	.000	.000	.000	.626
KK4	.000	.000	.000	.000	.704
KK3	.000	.000	.000	.000	.766
KK2	.000	.000	.000	.000	.640
KK1	.000	.000	.000	.000	.597
BO5	.717	.000	.000	.000	.000
BO4	.733	.000	.000	.000	.000
BO3	.705	.000	.000	.000	.000
BO2	.478	.000	.000	.000	.000
BO1	.737	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	.585	.000	.000	.000
Kep4	.000	.795	.000	.000	.000
Kep3	.000	.702	.000	.000	.000
Kep2	.000	.805	.000	.000	.000

	BO	KEP	LK	KIN	KK
Kep1	.000	.690	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.572	.000	.000
LK4	.000	.000	.558	.000	.000
LK3	.000	.000	.831	.000	.000
LK2	.000	.000	.773	.000	.000
LK1	.000	.000	.732	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.032	.018	.030	.000	.000
Kin5	.107	.061	.099	.000	.000
Kin4	.065	.037	.060	.000	.000
Kin3	.048	.027	.045	.000	.000
Kin1	.046	.026	.043	.000	.000
KK5	.401	.105	-.035	.667	.000
KK4	.432	.113	-.038	.719	.000
KK3	.545	.143	-.048	.907	.000
KK2	.382	.100	-.033	.635	.000
KK1	.415	.109	-.036	.690	.000
BO5	.000	.000	.000	.000	.000
BO4	.000	.000	.000	.000	.000
BO3	.000	.000	.000	.000	.000
BO2	.000	.000	.000	.000	.000
BO1	.000	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	.000	.000	.000	.000
Kep4	.000	.000	.000	.000	.000
Kep3	.000	.000	.000	.000	.000
Kep2	.000	.000	.000	.000	.000
Kep1	.000	.000	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.000	.000	.000
LK4	.000	.000	.000	.000	.000
LK3	.000	.000	.000	.000	.000
LK2	.000	.000	.000	.000	.000
LK1	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	BO	KEP	LK	KIN	KK

	BO	KEP	LK	KIN	KK
KIN	.000	.000	.000	.000	.000
KK	.042	.025	.046	.000	.000
Kin5	.104	.063	.115	.000	.000
Kin4	.062	.038	.069	.000	.000
Kin3	.050	.030	.056	.000	.000
Kin1	.043	.026	.048	.000	.000
KK5	.337	.094	-.035	.218	.000
KK4	.379	.106	-.040	.245	.000
KK3	.412	.115	-.043	.266	.000
KK2	.345	.096	-.036	.223	.000
KK1	.321	.090	-.034	.208	.000
BO5	.000	.000	.000	.000	.000
BO4	.000	.000	.000	.000	.000
BO3	.000	.000	.000	.000	.000
BO2	.000	.000	.000	.000	.000
BO1	.000	.000	.000	.000	.000
Kep5	.000	.000	.000	.000	.000
Kep4	.000	.000	.000	.000	.000
Kep3	.000	.000	.000	.000	.000
Kep2	.000	.000	.000	.000	.000
Kep1	.000	.000	.000	.000	.000
LK5	.000	.000	.000	.000	.000
LK4	.000	.000	.000	.000	.000
LK3	.000	.000	.000	.000	.000
LK2	.000	.000	.000	.000	.000
LK1	.000	.000	.000	.000	.000

**LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU MELALUI KINERJA
DISEKOLAH MUHAMMADIYAH SE-KOTA BATAM**

