Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja SMP Negeri 2 Gamping Kabupaten Sleman

SKRIPSI

Ditulis oleh:

Nama : Rahmadi Ishan

NomorMahasiswa : 11311524

Jurusan : Manajemen

BidangKonsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI YOGYAKARTA

2018

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI VARIABEL INTERVENING KEPUASAN KERJA SMP NEGERI 2 GAMPING KABUPATEN SLEMAN

SKRIPSI

Ditulis Oleh :

Nama	**: Rahmadi Ishan**
Nomor Mahasiswa	**: 11311524**
Jurusan	**: Manajemen**
Bidang Konsentrasi	**: Sumber Daya Manusia**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Dalam Meningkatkat Kinerja Guru Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja SMP Negeri 2 Gamping Kabupaten Sleman

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh :

Nama	**: Rahmadi Ishan**
Nomor Mahasiswa	**: 11311524**
Jurusan	**: Manajemen**
Bidang Konsentrasi	**: Sumber Daya Manusia**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tifak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup meneruma hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, 16 Mei 2018

Penulis,



Rahmadi Ishan

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing dengan judul:

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru melalui Variabel Intervening SMP Negeri 2 Gamping Kabupaten Sleman

Hasil Penelitian

Diajukan Oleh:

Nama	: Rahmadi Ishan
Nomor Mahasiswa	: 11311524
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal.....

Dosen Pembimbing,

(Arif Hartono SE., MHRM., Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI VARIABEL INTERVENING KEPUASAN KERJA SMPN 2 GAMPING KABUPATEN SLEMAN

Disusun Oleh : **RAHMADI ISHAN**

Nomor Mahasiswa : **11311524**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 5 Juni 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. .....

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS EKONOMI

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirahmanirahim dengan mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan hidayah-nya saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk Bapak dan Ibu saya yang selama ini telah banyak memberikan pembelajaran tentang bagaimana menjadi manusia yang baik berguna bagi semua orang. Dan seluruh sahabat dan teman-teman yang telah mendukung saya agar bisa sukses.

HALAMAN MOTTO

“Bagi saya semua masalah itu pasti ada jalan keluarnya”

“Dalam hidup tiada orang yang benar-benar memiliki hidup yang sempurna, jadi jangan pernah iri dengan kehidupan orang lain”

ABSTRAK

Abstrak – Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh budaya organisasi dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di **SMP Negeri 2 Gamping kabupaten Sleman. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah 32 guru tetap di SMP Negeri 2 Gamping dengan metode** Purposive sampling**. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh budyaa organisasi dan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian ini juga membuktikan pengaruh langsung budaya organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga membuktikan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung terhadap kinerja.**

Kata Kunci : Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

Abstract *- This research was conducted to see the influence of organizational culture and motivation to improve employee performance by paying attention to job satisfaction as intervening variable in SMP Negeri 2 Gamping Sleman regency. The data used in this study is the primary data obtained using questionnaires. The population in this study were 32 permanent teachers in SMP Negeri 2 Gamping with Purposive sampling method. Data analysis method used is linear regression analysis and path analysis. The results of this study indicate that there is influence of organizational culture and motivation on performance and job satisfaction partially or simultaneously. The results of this study also proves the direct influence of organizational culture is higher than the indirect effect on performance through job satisfaction. The results of this study also prove the indirect effect of motivation on performance through job satisfaction is higher than the direct influence on performance.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan anugrahnya, yang telah memberikan petunjuk, kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja SMP Negeri 2 Gamping "

Skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih yang sebenar – benarnya kepada pihak – pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu, mendorong, dan mendoakan penulis selama masa kuliah hingga saar diselesaikan skripsi ini, yaitu kepada:

1. Allah SWT, yang tidak henti – hentinya selalu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahanku, terutama selama pengerjaan skripsi ini.

2. Rasullullah yang telah membawa manusia dari zaman kegelapan ke zaman terang menerang sehingga membuat kehidupan manusia menjadi lebih baik lagi.

3. Keluarga saya yang telah memberikan pengarahan hidup bagaimana menjadi manusia yang berguna, banyak memberikan dorongan agar menjadi orang yang lebih baik selama saya berkehidupan.

4. Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.d. selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini memberikan waktu, tenaga, dan juga pikiran sehingga skripsi saya dapat terselesaikan tepat waktu.

5. Untuk orang yang sangat spesial bagi penulis Aini Muzayyana, yang tiada henti mendukung hal baik yang penulis lakukan, selalu ada dan rela mengorbankan waktu-waktunya demi penulis.

6. Sahabat-sahabat saya tercinta, dan semua teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih sudah selalu memberi dukungan yang sangat berarti bagi penulis.

Akhirnya kata penulisan mengucapkan terima kasih, dan juga mengetahui bahwa skripsi ini belumlah sempurna, maka dari itu diperlukan yang namanya kritik dan saran guna menyempurnakan skripsi ini.

Yogyakarta, Mei 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....i
HALAMAN JUDUL.....ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....v
HALAMAN MOTTO.....vi
ABSTRAK.....vii
KATA PENGANTAR.....viii
DAFTAR ISI.....x
DAFTAR TABEL.....xvi
DAFTAR GAMBAR.....xviii
BAB I PENDAHULUAN.....1
1.1 Latar Belakang Masalah.....1
1.2 Rumusan Masalah.....4
1.3 Tujuan Penelitian.....4
1.4 Manfaat Penelitian.....5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....7
2.1 Penelitian Terdahulu.....7
2.2 Tabel Resume Jurnal.....11
2.3 Landasan Teori.....11
2.3.2 Budaya Organisasi.....16
2.3.2.1Pengertian Budaya Organisasi.....17
2.3.2.2 Teori Budaya Organisasi.....17
2.3.2.3 Dimensi Budaya Organisasi.....26
2.3.3.4 Fungsi Budaya Organisasi.....30
2.3.3 Motivasi.....31
2.3.3.1 Pengertian Motivasi.....31
2.3.3.2 Teori Motivasi.....31
2.3.3.3 Aspek Motivasi.....35
2.3.4 Kepuasan Kerja.....35
2.3.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....35
2.3.4.2 Teori Kepuasan Kerja.....36
2.3.4.3 Indikator Kepuasan Kerja.....38
2.3.4.4 Penyebab Kepuasan Kerja.....41
2.3.5 Kinerja Karyawan.....43
2.3.5.1 Pengertian Kinerja.....43
2.3.5.2 Teori Kinerja.....43
2.3.5.3 Indikator Kinerja.....51
2.4 Kerangka Pemikiran.....74
2.5 Hubungan Antar Variabel.....54
2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru.....54
2.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....54
2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....55
2.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....55
2.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....56

2.5.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja 56

BAB III METODE PENELITIAN 59
3.1 Pendekatan Penelitian 59
3.2 Profil Organisasi Sekolah 59
3.3 Variabel Penelitian 61
3.4 Definisi Operasional, Parameter, dan Indikator 62
3.4.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian 62
3.4.1.1 Budaya Sekolah (X1) 62
3.4.1.2 Motivasi Kerja Guru (X2) 64
3.4.1.3 Kinerja Guru (Y) 65
3.4.1.4 Kepuasan Kerja (Z) 67
3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 69
3.5.1 Data Primer 69
3.5.2 Data Sekunder 69
3.6 Uji Instrumen Penelitian 71
3.6.1 Uji Validitas 71
3.6.2 Uji Reliabilitas 72
3.7 Populasi dan Sampel 72
3.8 Metode Analisis Data 73
3.9 Uji Statistik 73
3.9.1 Analisis Regresi Tahap I 73
3.9.2 Analisis Regresi Tahap II 74
3.9.3 Uji F (Serentak) 75
3.9.4 Uji t (Parsial) 76
3.9.5 Diagaram Jalur Persamaan Struktural 78
3.9.6 Uji Asumsi Klasik 79
3.9.6.1 Uji Normalitas 79
3.9.6.2 Uji Multikolinieritas 80
BAB IV PEMBAHASAN 81
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen 81
4.1.1 Hasil Uji Validitas 81
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas 84
4.2 Gambaran Umum Responden 85
4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 86
4.2.2 Responden Berdasarkan Usia 86
4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 87
4.2.4 Responden Berdasarkan Lama Bekerja 88
4.3 Deskriptif Hasil Jawaban Responden 89
4.3.1. Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja 90
4.3.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi 91
4.3.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Motivasi Kerja 94
4.3.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja 95
4.4 Analisis Regresi 98

4.4.1 Analisis Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja 98
4.4.2 Analisis Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja .102
4.4.3 Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....105
4.5 Analisis Jalur 108
4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....112
4.7 Pembahasan.....113
4.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja. 113
4.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. 115
4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerjaterhadap Kepuasan Kerja 116
4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. 118
4.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....120
4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja121
4.7.7 Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja 122
4.7.8 Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja 124
4.7.9 Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja 126
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....127
5.1 Kesimpulan.....127
5.2 Saran 128
DAFTAR PUSTAKA.....129
LAMPIRAN 131

DAFTAR TABEL

2.1 Resume Jurnal 11
4.1 Hasil Uji Validitas 82
4.2 Hasil Uji Reliabilitas 85
4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 86
4.4 Responden Berdasarkan Usia 87
4.5 Responden Berdasarkan Status Pendidikan 87
4.6 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 87
4.7 Responden Berdasarkan Lama Bekerja 88
4.8 Penilaian Responden terhadap Kinerja 90
4.9 Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi 91
4.10 Penilaian Responden terhadap Motivasi 94
4.11 Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja 95
4.12 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Penelitian 97
4.13 Data Hasil Uji Regresi Liniear Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja 98
4.15 Data Hasil Uji Hasil Uji F Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja 100
4.16 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja 101
4.17 Regresi Liniear Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 102
4.18 Hasil Uji F Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 104
4.19 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 105
4.20 Hasil Regresi Liniear Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 106
4.21 Hasil Uji F Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 107
4.22 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja 108
4.23 Hasil Analisis Jalur 109
4.24 Hasil Analisis Jalur 110
4.25 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis 112

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Pemikiran 53
4.1 Analisis Jalur Pengaruh Langsung

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan pada era moderen saat ini merupakan suatu kebutuhan yang terpenting untuk dipenuhi. Dengan perubahan dasar pendidikan maka suatu organisasi pada sekolah juga akan berubah untuk mengikuti pendidikan yang sedang berjalan untuk meningkatkan mutu dari sekolah tersebut. Perubahan yang terjadi dapat diperkuat dan diperlemah dalam kehidupan organisasi, perubahan dalam organisasi ini melibatkan sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi. Kalimat ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Zakharia (2014).

Jumlah karyawan khususnya guru yang melimpah mengharuskan sebuah organisasi pendidikan untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja guru. Hal ini disebabkan karena guru merupakan salah satu aset penting yang di butuhkan oleh organisasi pendidikan untuk melakukan proses belajar mengajar sehingga tugas yang harus di hadapi sekolah ialah bagaimana sekolah tersebut mampu menjadikan jumlah guru yang melimpah tadi menjadi berkualitas. Masalah yang kemudian muncul adalah bagaimana caranya menghasilkan guru yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja guru yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi pendidikan untuk mencapai produktivitas pengajaran yang lebih tinggi.

Kondisi seperti ini mengharuskan sekolahan untuk mengetahui hal apa saja yang mempengaruhi kinerja guru, agar sekolahan mampu mengelola sumber daya manusia nya, khususnya guru dengan baik, dalam suatu organisasi pendidikan banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Diantaranya faktor internal maupun faktor eskternal. Faktor internal merupakan faktor

yang berasal dari dalam diri karyawan (guru), diantaranya adalah kepuasan kerja. Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan (guru), diantaranya kepemimpinan, keamanan, keselamatan kerja, dan budaya organisasi. Salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (guru) adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup bak serta dianggap berhargam dank arena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berfikir, dan merasakan hubungan denagan masalah tersebut (Luthans, 2006). Perilaku karyawan (guru) tersebut di pengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang di bentuk melalui budaya organisasi, dimana keberadaan budaya dalam suatu organisasi di harapkan akan meningkatkan kinerja guru.

Budaya organisasi yang telah baik di dalam organisasi pendidikan khususnya sekolahan harus di jaga karena menurut beberapa jurnal yang telah penulis pelajari kinerja guru akan meningkat dengan adanya pembentukan budaya yang kuat dari suatu organisasi pendidikan. Kinerja guru mencerminkan kemampuan kerja guru yang terlihat dari penampilan kerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Jika kemampuan kerja seorang guru bagus, maka kinerjanya juga akan semakin tinggi, sebaliknya jika kemampuan kerja seorang guru tidak bagus, maka kinerjanya juga akan semakin rendah. Rendahnya kinerja guru diduga karena kurang baiknya budaya organisasi yang di terapkan di sekolah (Rahayu, 2014).

Aspek motivasi kerja juga sangat berpengaruh dan penting dalam kinerja guru, karena di jaman sekarang semakin banyak juga kebutuhan yang diperlukan oleh guru. Oleh karena itu, untuk mencapai kebutuha yang di harapkan organisasi pendidikan,

diperlukan juga motivasi terhadap guru, yang di harapkan akan meningkatkan kinerja guru.

Selanjutnya yang perlu di perhatikan oleh organisasi pendidikan adalah kepuasan kerja. Menurut beberapa ahli kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau sebaliknya dengan memandang pekerjaan mereka (handoko, 2008). Tugas suatu organisasi pendidikan adalah menjaga, karena guru adalah aset hidup yang harus di jaga. Hal ini juga di dukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang mengatakan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMP YADIKA 3 Tangerang (Zakharia, 2014). Variabel yang mempengaruhi mendukung sekali. Variable yang dmaksud adalah culture dan motivation. Dapat dikatakan pula bahwa secara tidak langsung ketiga variable tersebut mempengaruhi kinerja seseorang dan pada akhirnya, tujuan organisasi pendidikan akan tercapai dengan baik dan memuaskan. Organisasi pendidikan juga harus memperhatikan lingkungan kerja guru, misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruuhi kemampuan seseorang khususnya guru dalam menjalankan tugasnya, dengan demikian dapat di simpulkan bahwa selain budaya organisasi, kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Koesmono 2005). Kepuasan kerja merupakan sikap pekerja dan *element content,* yaitu isi dari pekerjaan tersebut dan *element content* atau lingkungan pekerjaan, seperti atasan dan rekan kerja serta organisasi tempat orang itu bekerja (Newstorm dan Davis 2005). Juga terdapat 5 indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran atau gaji, promosi pekerjaan, rekan kerja, kondisi kerja (Luthans, 2006).

Berdasarkan dari latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "**Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap**

Kinerja Guru Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja di SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta" dengan menggunakan variable indeenden Budaya Organisasi (X_1), variable dependen Motivasi (X_2), Kinerja (Y), dan variable intervening Kepuasan Kerja (Z).

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, maka masalah yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru?
3. Apakah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru?
6. Apakah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui variable intervening kepuasan kerja?
9. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui variable intervening kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.
2. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.

3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja guru.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.
5. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja guru.
6. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja.
7. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
8. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui variable intervening kepuasan kerja.
9. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja guru melalui variable intervening kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Setelah menguraikan tujuan penelitian diatas, berikut manfaat penelitian yang akan di lakukan:

1. Bagi Objek Penelitian

   Untuk memberikan pemahaman dan informasi sekolah mengenai efektifitas tentang budaya yang di miliki terhadap peningkatan kinerja guru. Serta di harapkan mampu memberikan progress positif setelah penelitian ini dilakukan, karena organisasi pendidikan dapat melakukan evaluiasi melalui hasil penelitian yang di dapat.

2. Bagi Penulis

   Penelitian ini merupakan penerapan dari teori-teori yang penulis peroleh di bangku perkuliahaan ke dalam praktek yang ada. Dengan penelitian ini di harapkan penulis juga dapat memahami secara langsung mengenai fenomena tentang budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi pendidikan.

3. Bagi Pihak Luar atau Lain

   Dapat digunakan sebagai dokumen ilmiah pada permasalahan yang sama atau sebagi sumbangan referensi yang memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang ekonomi khususnya manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengean penelitian sekarang adalah sebagai berikut:

Penelitian yang di lakukan oleh Zakharia (2014), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Yadika 3 Tangerang". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan member kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama memiliki kesamaan variable X_1 budayaa organisasi dan kinerja sebagai variable Y, sedangkan perbedaannya adalah penelitian sebelumnya meneliti SMP 3 Yadika di tangerang sedangkan penelitian ini di lakukan di SMP Negeri Kabupaten Sleman Kota Yogyakarta.

Penelitian yang di lakukan Sunu (2013), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan". Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru.

Penelitian ini memiliki dengan penelitian sebelumnya adalah, memiliki 3 variabel yang sama yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dilakukan di kecamatan Denpasar Selatan.

Penelitian yang di lakukan Lathifah, dan Rustono (2015), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan madrasah aliyah negeri (MAN) Cimahi. Hasil dari penelitian ini di simpulkan bahwa: (1) budaya organisasasi MAN Cimahi sangat baik, (2) kinerja karyawan MAN Cimahi sangat baik, (3) Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhada kinerja karyawan MAN Cimahi.

Persamaan penelitian sebelumnya adalah memiliki variable yang sama yaitu Budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri, penelitian sekarang di lakukan di SMP Negeri kabupaten Sleman Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan Rahayu (2014) yang berjudul "Hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru di sekolah dasar swasta kecamatan koto tengah Padang". Hasil dari penelitian ini kinerja guru di sekolah dasar swasta kecamatan koto tengah padang dengan indicator kuanlitas hasil kerjam kuantitas hasil kerjam dan waktu yang di gunakan, berada dalam kategori tinggi dengan skor 81.41%, budaya organisasi di sekolah dasar swasta kecamatan koto tengah padang dinyatakan cukup dengan skor 78.75%. Dengan begitu terdapat hubungan yang berarti antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Persamaan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru, sedangkan perbedaan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya terdapat 2 variabel budaya organisasi dan kinerja, sedangkan penelitian sekarang terdapat variable

intervening kepuasan kerja.

Penelitian yang di lakukan Wuryantina (2015) yang berjudul "Budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru pada sekolah dasar negeri gugus adiarsa karawang barat". Hasil dari penelitian ini adalah: (1) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. (2) terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja guru, (3) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja guru. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang adalah penelitian ini memiliki variable Budaya organisasi X_1, dan Motivasi X_2, Kinerja guru Y, sedangkan perbedaan penelitian sebelumnya adalah, penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel Z di penelitiannya, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Z yaitu kepuasan kerja.

Penelitian yang di lakukan marwan (2016), yang berjudul "Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh". Hasil dari penelitian ini mengetahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. persamaan penelitian ini dan pengertian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel X_1 yaitu Budaya organisasi. Perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya, penelitian ini di lakukan di SMP sedangkan penelitian yang sebelumnya di lakukan di Universitas Aceh.

Penelitian yang di lakukan Maseko (2017), yang "berjudul Strong vs Weak Organizational culture: Assessing the impact on Employee Motivation". Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya

adalah sama-sama memiliki variabel X_1 yaitu Budaya organisasi dan X_2 Motivasi, sedangkan perbedaanya adalah penelitian ini memakai variabel Z yaitu Kepuasan Kerja.

Penelitian yang di lakukan oleh M Joharis (2016) yang berjudul "The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior High School in Medan" hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah memiliki 3 variabel yang sama yaitu Budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu penelitian ini di lakukan di SMP kabupaten Sleman Yogyakarta, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di SMA Medan.

Penelitian yang di lakukan oleh Hutabarat (2015), yang berjudul "9.The Impact Of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job-Satisfaction on High School Teacheers Job Performance". Hasil dari penelitian ini adalah (1) budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru, (2) Budaya organisasi, struktur organisasi dan kepuasan kerja pada saat yang sama member pengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai guru. Persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti budaya organisasi dan kinerja guru. Sedangkan perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah mungkin penelitian yang di lakukan di luar negeri berbeda dengan penelitian yang di lakukan di dalam negeri.

Penelitian yang di lakukan oleh Nur (2015) yang berjudul "Employee Job Satisfaction and Organizational Performance Empirical Study From Higher

Education Centers In Mogadishu Somalia". Hasil penelitian ini Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan universitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya di lakukan di universitas Somalia, sedangkan penelitian ini di lakukan di SMP Kabupaten sleman Yogyakarta, tentu berbeda objek yang diteliti.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Penelitian ini sangat berhubungan dengan sumber daya manusia, karena penelitian ini akan membahas mengenai kualitas SDM seseorang, maka dari itu sebelumnya perlu di ketahui lebih dalam lagi apa itu sumber daya manusia. Berikut merupakan pengertian SDM menurut beberapa ahli.

Menurut Simamora (2008) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi, kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Ada 4 hal yang penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia:

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis.

2. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
3. Perubahan focus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan, dari kolektivisme menjadi individualism.
4. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

Dari definisi manajemen SDM dapat di simpulkan bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas di perlukan adanya manajemen SDM yang baik juga, dengan adanya manajemen SDM yang berkualitas maka akan menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas juga.

2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social. Tujuan ini menuntun studi dan praktek manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya upaya yang terkait dengan SDM kalangan manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana para professional personalia memberikan andil atas upaya-upaya ini. SDM mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM. Dikatakan penting karena departemen SDM tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas

mempengaruhi keduanya (Rivai 2008).

2.2.3 Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian,pengadaan,pengembangan,kompensasi,pengintergrasian,pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. (Hasibuan 2006)

1. Perencanaan

   Perencanaan (human resource planning) adalah menrencanakan tenaga kerja secara efektif secara efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan,pengendalian,pengadaan,pengembangan,kompensasi,pengintegr asian pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan perbagai kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

   Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahaan dilakuakan

pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

   Pengendalian (controlling) adalah mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

   Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkanb karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

   Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberkan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

   Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak

diartikan dapat memenuhi kebutuhan premiernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

   Pengintregasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapai kerja sama yang serasi dan saling menguntukkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintergrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

   Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyaan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi

10. Kedisiplinan

    Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

    Pemberhentian *(separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan keryawan

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.3.2 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasasi

Budaya (culture) berasal dari perkataan latin colore yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan.

Menurut Edward Taylor dalam Sobirin, Achmad (2007), budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Sedangkan menurut stoner dalam Moeljono (2003), budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.

sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*"). (Robbins 1998)

Achmad Sobirin dalam bukunya tentang " Budaya Organisasi" memberikan sebuah kesimpulan bahwa secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari 2 elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistic dan elemen yang bersifat

behavioral.

Dari beberapa definisi diatas maka bisa ditarik kesimpulan bahwa budaya merupakan kebiasaan kebiasaan yang dilakukan secara terus menerus dan kemudian melekat menjadi identitas suatu organisasi.

2. Teori Budaya Organisasi

2.1. Teori menurut Reynolds

Budaya organisasional memiliki 14 dimensi menurut Reynolds dalam Sobirin (2007). Keempat-belas dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Berorientasi eksternal vs. Berorientasi internal : dimensi ini memberikan gambaran bagaimana sebuah organisasi mencoba melakukan aktivitasnya dalam rangka memberikan kepuasan kepada konsumen ini disebut sebagai organisasi yang bersifat eksternal. Di sisi lain, ada organisasi beranggapan bahwa kepuasan konsumen tidak harus dipenuhi dengan mengikuti selera konsumen melainkan dengan membenahi kondisi internal organisasi sehingga secara tidak langsung konsumen akan merasa puas ini disebut organisasi yang berorientasi internal.
b. Berorientasi pada tugas *vs.* berorientasi pada aspek sosial : pada sisi pertama dimensi ini berfokus pada tugas, organisasi beranggapan bahwa karyawan harus menjalankan aktifitas-aktifitasnya terlebih dulu sebelum menuntut hak-hak karyawan. Sebaliknya, pada sisi kedua organisasi yang berfokus pada kebutuhan personal dan sosial karyawan beranggapan bahwa semua kebutuhan karyawan harus terpenuhi dahulu termasuk personal dan sosial agar mereka bersedia dan mau membantu organisasi menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.

c. Menekankan pada pentingnya *safety vs.* Berani menanggung resiko : organisasi yang bermain aman cenderung lamban bahkan bukan tidak mungkin tidak merespon sama sekali karena khawatir kondisi internal organisasi akan mengalami guncangan. Sebaliknya, organisasi yang pro-aktif terhadap perubahan ekternal biasanya bukan sekedar merespon perubahan bahkan sering kali berani mengambil resiko dalam mengantisipasi dan menaggapi perubahan lingkungan.
d. Menekankan pada pentingnya *Conformity vs. Individuality* : dalam menjalankan aktivitasnya organisasi dapat dilihat dari dua dimensi yang berbeda yakni organisasi emberi toleransi yang sangat tinggi kepada anggota organisasi untuk berbeda dengan anggota organisasi lainnya. Sebaliknya ada juga organisasi yang menuntut homogenitas dan keseragaman dalam bertindak.
e. Pemberian *reward* berdasarkan kinerja individu vs. kinerja kelompok : dalam praktik ada organisasi yang menghargai kontribusi individual terhadap kinerja organisasi namun juga tidak sedikit yang menerapkan kebijakan bahwa kinerja organisasi merupakan kontribusi seluruh anggota unit kerja sehingga dasar pemberian *reward* juga unit kerja.
f. Pengambilan keputusan secara individual vs. Keputusan kelompok : fungsi utama seorang manajer adalah pengambilan keputusan organisasi, ada kalanya seorang manajer mengambil keputusan secara individual. Namun ada kalanya seorang manajer melibatkan pihak lain dalam pengambilan keputusan atau pengambilan keputusan kelompok.

g. Pengambilan keputusan secara *centralized* vs. Pengambilan keputusan yang bersifat *decentralized* : dengan keputusan yang tersentralisasi berarti semua kegiatan dan kebijakan organisasi diputuskan oleh orang yang menempati posisi kunci baik secara individual maupun kelompok. Sebaliknya dengan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi maka setiap individu atau kelompok dalam unit kerja dapat mengambil keputusan yang berkaitan dengan kepentingan dan kebijakan unit kerja tersebut.

h. Menekankan pada pentingnya perencanaan vs. *Ad hoc* : ada organisasi tujuannya semata-mata untuk merespon perubahan. Organisasi yang lain barangkali bukan sekedar merespon terhadap perubahan akan tetapi menyikapinya dengan membentuk secara permanen kelompok kerja yang bertugas untuk membuat perencanaan dan skenario masa depan organisasi.

i. Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. Inovasi organisasi : di satu sisi sebuah organisasi terus menerus melakukan perubahan dengan mengeluarkan produk-produk baru. Organisasi tersebut selalu berusaha untuk selalu inovatif dalam merespon perubahan. Sebaliknya ada organisasi yang lebih mementingkan stabilitas organisasi dengan tidak begitu peduli terhadap perubahan yang terjadi diluar organisasi..

j. Mengarahkan karyawan untuk berkooperatif vs. Berkompetisi : bagi sebuah organisasi, karyawan kadangkala dituntut untuk bekerja sama (berkooperasi) dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang lain memiliki anggapan berbeda, kinerja akan meningkat jika karyawan saling berkompetisi baik terhadap organisasi lain maupun secara internal antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

k. Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs. Organisasi yang kompleks : dengan penataan dan pengelolaan organisasi yang sederhana berarti semua ditata serba simpel baik dalam hal mengembangkan struktur maupun prosedur organisasi. Sebaliknya bagi organisasi yang melibatkan banyak orang dan aktivitasnya kompleks maka seringkali prosedur kerja dan struktur organisasi ditata dengan begitu detail dan kompleks.

l. Prosedur organisasi bersifat formal vs. Informal : pada dimensi ini, organisasi yang masih relatif muda dan kegiatannya belum begitu kompleks maka seorang manajer bisa dengan mudah dan secara langsung mengarahkan, mengatur, dan mengendalikan para karyawan. sebaliknya bagi organisasi besar yang kegiatannya sudah sangat kompleks, suka atau tidak, membutuhkan aturan formal, detail, dan tertulis sebagai bagian dari proses manajemen organisasi.

m. Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs. Tidak mementingkan loyalitas karyawan : bagi organisasi milik keluarga, barangkali loyalitas karyawan sangat penting untuk diperhatikan sebab tanpa loyalitas karyawan organisasi akan kehilangan semangat kerja mengingat hubungan employee – employer adalah hubungan yang bersifat informal. Sebaliknya, bagi tenaga profesional dosen barangkali tidak mementingkan loyalitas kepada institusi tempat bekerja karena tenaga dosen cenderung lebih mementingkan loyalitas kepada bidang ilmu yang ditekuninya.

n. *Ignorance vs. Knowledge* : dimensi terakhir berkaitan dengan sejauh mana karyawan mengetahui harapan organisasi terhadap karyawan tersebut. Harus diakui bahwa tidak semua karyawan tahu apa yang harus dikerjakan di

dalam organisasi dan tahu apa harapan organisasi terhadap karyawan tersebut. Sebagian karyawan yang lain sadar dan tahu bahwa organisasi mengharapkan kontribusi dan keterlibatan mereka dalam menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi.

2.2. Teori menurut Hofstede

Menurut Hofstede dalam Sobirin (2007) mengelompokkan budaya organisasional ke dalam 6 dimensi. Berikut dimensi budaya organisasional sebagaimana dikemukakan oleh Hofstede :

a. *Process oriented vs. Result oriented* : dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi pada hasil.
b. *Employee oriented vs. Job oriented* : *employee oriented* menggambarkan lingkungan internal oragnisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan karyawan sebelum berorientasi pada pekerjaan yang akan mereka lakukan. Sedangkan, *job oriented* beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan karyawan.
c. *Parochial vs. Professional culture* : *parochial culture* menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Sebaliknya, pada *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendirisedangkan alasan organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi

dalam melakukan pekerjaan bukan kareana latar belakang keluarga atau alasan yang lain.

d. *Open system vs. Closed system culture* : dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal. Pada *open system* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Sebaliknya, pada *closed system* culture organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.

e. *Loose control vs. Tight control culture* : dimensi ini berkaitan dengan tata kelola internal organisasi. Pada organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar (*loose control*), organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Sementara itu, pada *tight control* culture organisasi cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

f. *Pragmatic vs. Normative* : dimensi ini berkaitan dengan customer orientation yang dinotasikan dalam *pragmatic* dan *normative*. *Pragmaticculture* adalah organisasiyang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini,konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Sedangkan, pada *normative culture* organisasi menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk

implementasi dari peraturan-peraturan, kovensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar.

2.3. Teori menurut Robbins (2014)

Budaya organisasional mempunyai dimensi dan indikator yang menurut Robbin (2014) ada 7 dimensi budaya, yaitu:

a. Inovasi dan pengambilan resiko

   Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, sehingga karyawan mempunyai inisiatif sendiri dalam meneyelesaikan pekerjaan. Pada hal berikutnya organisasi memberikan kepercayaan penuh pada karyawan dalam memecahkan sebuah masalah atau pekerjaannya.

b. Perhatian terhadap detail

   Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Dijelaskan lebih lanjut jika organisasi harus teliti terhadap setiap masalah yang ada, sehingga terjadi sinergi antar karyawan sehingga perusahaan dan karyawan dapat saling memahami. Perusahaan juga diahruskan untuk selalu mengecek setiap hasil kerja dari karyawannya

c. Orientasi terhadap hasil

   Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Organisasi diharuskan mengarahkan dalam setiap pekerjaan karyawannya sehingga mereka merasa diberdayakan. Selanjutnya

organisasi haruslah memberikan waktu untuk karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya, Sehingga akhirnya setiap elemen/lapisan organisasi dapat memahami tujuan organisasi

d. Orientasi terhadap individu

Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi. Dalam sebuah perusahaan semua karyawan haruslah diperlakukan secara adil artinya memberikan *reward* harus sesuai dengan kinerja dari karyawan tersebut, sehingga semua karyawan mendapatkan kesempatan promosi yang sama. Sebagai kelanjutanya organisasi juga memberikan pelatihan kepada karyawannya untuk mendapatkan keterampilan baru

e. Orientasi terhadap tim

Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan. Artinya organisasi dapat membentuk/menciptakan sebuah tim yang komplek, dan didalamnya setiap anggota tim dapat memahami tugasnya masing-masing. Perusahaan juga harus mampu memberikan dorongan kepada karyawannya untuk saling membantu sesame rekan kerja.

f. Agresivitas

Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai. Artinya setiap anggota organisasi memotivasi karyawannya agar saling berkompetisi dalam bekerja. Selanjutnya organisasi haruslah memiliki target yang telah dicapai oleh karyawannya, yang terakhir karyawan harus senantiasa datang tepat waktu sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik

g. Stabilitas

Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan. Organisasi disini harus mampu membuat performa dari karyawannya baik, selanjutnya karyawan harus memberikan penjelasan terkait informasi tentang setiap pekerjaan yang akan dilakukan, selanjutnya organisasi juga harus mampu menciptkan rasa nyaman dalam karyawannya untuk bekerja.

Menurut Robbins masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasional tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut (2002)

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (Inovation and risk taking), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (Attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (Team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (Aggressiveness), adalah sejauh mana orangorang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (Stability), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

4. Dimensi Budaya

Menurut Menurut Hofstede dalam Sobirin (2007) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam enam dimensi. Berikut dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede:

1. Process oriented vs Result oriented

Dimensi ini mengontraskan organisasi yang berorientasi proses (process oriented) dengan organisasi yang berorientasi hasil (result oriented). Pada process oriented culture, perhatian organisasi lebih ditujukan kepada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan oleh organisasi. Akibat dari orientasi tersebut, secara behavorial, menyebabkan

orang- orang yang bekerja di dalam organisasi cenderung menghindari resiko, tidak antusias dalam pekerjaannya dan menganggap kehidupan sehari-hari di dalam organisasi hanyalah sebuah rutinitas belaka.

Sementara pada result oriented culture perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat. Pada organisasi yang memiliki dimensi budaya result oriented perubahan menjadi hal yang lumrah dilakukan sehingga sebagian besar orang merasa terbiasa dengan situasi baru yang tidak mereka alami sebelumnya. Demikian juga mereka berusaha secara maksimal dan menganggap setiap hari pasti ada tantangan baru. Organisasi dengan result oriented culture jauh lebih dinamis dibandingkan process oriented culture.

2. Employee Oriented vs Job Oriented

Employee oriented culture menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan kepentingan para pekerja bukan hanya yang bersangkutan dengan keterlibatan mereka dalam pekerjaan seperti tingkat kesejahteraan karyawan dan dilibatkannya karyawan dalam keputusan-keputusan penting organisasi tetapi juga yang berkaitan dengan persoalan-persoalan pribadi mereka. Dengan kata lain, employee oriented culture beranggapan bahwa organisasi harus bertanggungjawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kehidupan mereka membaik.

Sementara itu job oriented culture beranggapan bahwa karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka. Dengan demikian, dengan job oriented culture karyawan seolah-olah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Mereka menganggap bahwa organisasi hanya peduli terhadap apa yang dikerjakan karyawan bukan pada nasib mereka.

3. Parochial vs Professional Culture

Parochial culture menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi. Oleh karenanya karyawan pada umumnya berusaha untuk mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tempat kerja mereka (hubungan antar pegawai dengan organisasi sangat kuat) agar mereka diakui sebagai bagian dari organisasi.

Sebaliknya, pada proffesional culture karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain. Dengan demikian organisasi yang memiliki dimensi proffesional culture cenderung memperlakukan karyawannya secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur. Jika karyawan menganggap bahwa organisasi tidak lagi bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka maka dengan sukarela mereka akan memilih organisasi lain yang sekiranya dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

4. Open System vs Close System Culture

Dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya

baik lingkungan internal maupun eksternal. *Open system culture* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi, lebih terbuka terhadap pendatang baru dan orang luar. Dalam bahasa Gareth Morgan, organisasi yang memiliki dimensi open system culture sangat memungkinkan terciptanya learning organization (organisasi pembelajar).

Sebaliknya closed system culture organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin (machine organiztion) yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. Pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan. Demikian juga bagi karyawan, bukan hanya dengan orang luar bahkan diantara para karyawan sendiri mereka serba tertutup sehingga hanya orang-orang tertentu yang merasa cocok dengan kondisi organisasi, serta pendatang baru butuh waktu lama untuk merasa at home.

5. Loose Control vs Tight Control Culture

Pada organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar (*loose control*), organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja didalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang serba longgar. Akibatnya, secara operasional setiap orang hampir tidak ada yang peduli dengan biaya, target waktu hampir tidak terpenuhi dan sebagian orang bekerja dengan santai. Namun bukan berarti organisasi dengan *loose control* bisa disebut sebagai organisasi yang tidak efektif. Sebaliknya jika konvensi bisa berjalan dengan baik justru akan

memiliki organisasi dengan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, tight control culture cenderung menerapkan aturan- aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku. Organisasi dengan tight conrol culture dianalogikan dengan scientific management approach. Dalam hal ini aturan (tertulis) badalah raja. Semua aktivitas baik sebelum, selama maupun sesudah dikerjakan harus berdasarkan pada ketentuan yang telah dibuat sebelumnya. Penyimpangan terhadap aturan sangat tidak ditolerir.

6. Pragmatic vs Normative

Dimensi ini berkaitan dengan customer orientation yang dinotasikan dalam pragmatic dan normative. Pragmatic culture adalah organisasi yang berorientasi pada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Demikian juga dalam etika bisnis, organisasi ini cenderung mengadopsi etika utilianism yang dikembangkan Emmanuel Kahn (dalam Sobirin) yang cenderung pragmatik bukan dogmatik. Kahn menegaskan bahwa selama ini manfaat (dalam hal ini manfaat bagi konsumen) lebih besar dibandingkan kerugiannya maka sebuah tindakan dianggap benar.

Sedangkan organisasi dengan normative culture menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar. Norma aturan merupakan sebuah perangkat yang harus dijunjung tinggi oleh semua yang terlibat di dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian organisasi mempunyai tanggungjawab moral untuk mejaga aturan-aturan tersebut. Oleh karena itu orientasi organisasi dengan normative culture merupakan kebalikan dari orientasi organisasi

dengan pragmatic culture.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Terbentukya budaya organisasi dalam suatu perusahaan memiliki fungsi tersendiri bagi organisasi. Adapaun fungsi-fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2002) adalah sebagai berikut:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota- anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

2.3.3 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Permotivasian merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang dapat dikategorikan sebagai pekerjaan yang sangat penting. Isilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahsa latin, yakni *movere* yang berarti “bergerak” (*to move*).

Hasibuan (2006) Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*Motovation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada

sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Dessler (1993) motivasi merupakan pekerjaan manajemen yang sederhana tetapi juga paling rumit. Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Memotivasi orang sebenarnya mudah, tergantung cara organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan agar karyawan termotivasi.

2. Teori Motivasi

Penelitian ini memiliki variabel motivasi, menurut Robbins (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. (Brahmasari dan Suprayetno 2008).

2.1 Teori Kebutuhan sebagai Hirarki Maslow

Siagian (2012) mengatakan bahwa salah seorang pelopor yang mendalami motivasi adalah Abraham H. Maslow yang berkarya sebagai ilmuwan. Dalam teori yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau teori Motivasi Hierarki kebutuhan Maslow ini mengatakan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya jika kebutuhan tingkat awal terpenuhi dan kebutuhan tingkat kedua juga telah terpenuhi maka akan muncul tingkat kebutuhan ketiga, tingkat kebutuhan keempat, sampai tingkat kebutuhan yang terakhir atau kelima. Keseluruhan

teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow berintikan pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hirarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan fisiologis, ialah kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan dan perumahan.
b. Kebutuhan akan keamanan, ialah keamanan dalam arti fisik seperti keamanan di tempat kerja dan keamanan dari dan ketempat pekerjaan. Selain itu juga keamanan yang bersifat psikologis seperti keseimbangan kejiwaan.
c. Kebutuhan sosial, kebutuhan sosial tercermin dalam bentuk perasaan diterima oleh orang lain, merasa dirinya penting, kebutuhan akan perasaan maju, dan kebutuhan atas perasaan diikutsertakan (sense of participation).
d. Kebutuhan "esteem", adalah pengakuan atas keberadaan dan status seseorang terhadap orang lain.
e. Kebutuhan untukaktualisasi diri, yaitu dalam meniti karir seseorang ingin agar potensinya dikembangkan secara sistematik sehingga menjadi kemampuan efektif.

2.2 Teori Tiga Kebutuhan oleh David McCleland

Inti teori ini terletak pada pendapat yang mengemukakan bahwa pemahaman akan motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan. Tiga jenis kebutuhan tersebut yaitu (Siagian, 2012) :

a. *Need for Achievement,* yaitu setiap orang ingin dipandang sebagaiorang yang berhasil didalam hidupnya. Keberhasilan tersebut mencakup seluruh segi kehidupan dan penghidupan seseorang. Misalnya, keberhasilan dalam

pendidikan, keberhasilan dalam membina rumah tangga yang bahagia, keberhasilan dalam usaha, keberhasilan dalam pekerjaan dan bidang-bidang kehidupan lainnya.

b. *Need for Power,* yaitu kebutuhan akan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh pada orang lain. Dalam kehidupan organisasional, apabila seorang manajer mempunyai kekuasaan untuk menentukan nasib seorang karyawan, misalnya promosi, pemberian penghargaan atau pengenaan sanksi kedisiplinan yang dapat berupa teguran, penundaab kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat dan jabatan, maka karyawan tersebut menjadi sangat tergantung pada atasan yang memiliki wewenang tersebut.

c. *Need for Affiliation*, merupakan kebutuhan nyata dari setiap manusia, terlepas dari kedudukan, jabatan, dan pekerjaannya. Kebutuhan akan afiliasi pada umumnya tercermin pada keinginan seseorang untuk berda pada situasi yang bersahabat dalam interaksinya dengan orang lain dalam suatu organisasi, baik teman kerja ataupun atasan. Kebutuhan akan afiliasi ini biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain.

2.3 Teori Dua Faktor –Herzberg

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu memotivasi. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini dikenal dengan “Model

Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan". Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimakasud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

3. Aspek Motivasi

Menurut Rivai (2009) aspek motivasi sebagai berikut :

1. Rasa aman dalam bekerja
2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan
4. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan adil dari manajemen

4.Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja Pegawai

Dengan adanya motivasi, sumber daya manusia ini akan meningkatkan kinerja pegawai dan pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan

organisasi dan motivasi juga dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini kepuasan kerja menjadi variabel intervening, maka perlu di pahami definisi dari kepuasan kerja. menurut Handoko (1989) Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana apara karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2006) kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja,dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaa, luar dan kombinasi dalam luar pekerjaan.

2. Teori Kepuasan Kerja

2.1. Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Teori lain tentang kepuasan kerja adalah teori dua faktor oleh Herzberg (1959). Prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Juga disajikan situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dibagi menjadi dua bagian:

a. Faktor-faktor yang memuaskan pekerjaan / motivasi meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri.

b. Faktor pemeliharaan / kebersihan meliputi peraturan, perusahaan, administrasi, upah pengawasan, hubungan personil, kondisi kerja, jaminan keselamatan dan status (Gitosudarmo, 2000).

Teori Dua Faktor Fredrick Herzberg (1966) (juga dikenal sebagai *Motivator Hygiene Theory*) mencoba untuk menjelaskan kepuasan dan motivasi di tempat kerja. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan didorong oleh faktor yang berbeda - faktor motivasi dan kebersihan. Motivasi seorang karyawan untuk bekerja terus berhubungan dengan kepuasan kerja bawahan. Faktor motivasi adalah aspek pekerjaan yang membuat orang ingin tampil, dan memberi kepuasan kepada orang, misalnya prestasi dalam pekerjaan, pengakuan dan peluang promosi. Faktor pendorong ini dianggap intrinsik terhadap pekerjaan, atau pekerjaan yang dilakukan. Faktor higienis meliputi aspek lingkungan kerja seperti gaji, kebijakan perusahaan, praktik pengawasan, dan kondisi kerja lainnya (Singh & Sinha, 2013).

2.2. Teori Perbedaan (*Disperancy Theory*)

Teori kepuasan ini pertama kali dicetuskan oleh Porter, ia mengukur kepuasan kerja individu dengan cara menghitung selisih antara keadaan yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menambahkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan antara nilai yang diharapkan dengan perasaan yang telah dicapai atau diperoleh dari pekerjaannya. Dengan kata lain, karyawan akan mendapat kepuasan bila kondisi yang sesungguhnya sesuai dengan yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan atau keinginan seseorang dengan kenyataan yang ada maka ia akan semakin puas.

Jika tidak ditemukan perbedaan yang diinginkan antara persepsinya dengan kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai, maka seseorang dapat

dikatakan telah mencapai kepuasannya. Selanjutnya, perbedaan yang positif dapat dilihat saat yang didapatkan seseorang ternyata lebih besar dari yang diinginkannya, maka orang tersebut akan menjadi lebih puas. Sebaliknya perbedaan negatif terjadi ketika kenyataan yang dirasakan semakin jauh dari kenyataan atau dibawah standar minimum yang menyebabkan semakin besar ketidakpuasan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya (As'ad, 1987)

2.3. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Prinsip teori keseimbangan menurut Locke adalah seseorang akan mendapatkan kepuasan maupun tidak, tergantung dari ada atau tidaknya keadilan (*equity*) yang ia rasakan atas sebuah situasi yang di dapatkan dengan orang lain yang selevel, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan (As'ad, 1987). Locke dan Luthans menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, baik merasa senang maupun tidak senang, yang merupakan hasil penilaian seseorang yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Wexley dan Yukl mengatakan bahwa teori keseimbangan memiliki tiga elemen (As'ad, 1987), yaitu:

a. *Input*, yang merupakan segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan dan dianggap sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
b. *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai akibat dari pekerjaannya.
c. *Comparison person*, adalah membandingkan rasio *input-out comes* yang dimiliki karyawan dengan orang lain, baik di perusahaan yang sama atau di tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di masa lalu.

Dalam teori keadilan ini, karyawan akan membandingkan ratio *input-outcomes*

orang lain (*comparison persons*). Hasilnya jika perbandingan itu dianggap adil (*equity*), maka karyawan akan merasa puas. Namun, jika perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan dapat menimbulkan ketidakpuasan.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1996) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Indikator Kepuasan Kerja dapat diukur dari:

1. Kerja yang secara menantang

   Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung menciptakan kebosanan. Adapun indikatornya:

   a. Perusahaan memberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilannya.
   b. Karyawan diberi kebebasan dalam menyelesaikan tugas.
   c. Adanya umpan balik yang di berikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerjanya.

2. Ganjaran yang pantas

   Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan sesuai dengan pengharapan mereka. Adapun indikatornya :

a. Perusahaan memberikan gaji secara adil
b. Gaji yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan

3. Kondisi kerja yang mendukung

   Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Temperature, cahaya,dll. Adapun indikatornya :

   a. Lingkungan kerja nyaman digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
   b. Perusahaan memberikan peralatan yang dibutuhkan dalam bekerja dengan baik.

4. Rekan sekerja yang mendukung

   Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi social. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Adapaun indikatornya:

   a. Pimpinan bersikap ramah kepada karyawan
   b. Interaksi social antar rekan kerja terjalin dengan baik

c. Karyawan merasa nyaman dengan rekan kerja

Ada 5 Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu (Luthans 1997)

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
2. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan- pekerjaan yang memberi kesempatan untuk mengunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustasi dan perasaan gagal
3. Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
4. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang

organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan.

5. Kepenyeliaan (supervisi). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

4. Penyebab Kepuasan Kerja

Perusahaan perlu mengetahui hal-hal yang dapat menyebabkan kepuasan kerja, menurut Wibowo (2007) Terdapat 5 faktor yang mempengaruhi, diantaranya :

1. Pemenuhan Kebutuhan

   Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

   Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas.

   Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian Nilai

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan

   Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

5. Komponen genetic

   Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagaian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

5.Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2004) ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

a. Pertama, manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Keputusan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Pentinng juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

b. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa keputusan kerja dapat menciptakan perilaku yang yang mempengaruhi fungsi- fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1 994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat turnover, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji akan memuculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal.

2.3.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Rivai (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sedangkan menurut Wirawan (2009:5), Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh faktor-faktor atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Keluaran yang dimaksud dalam pengertian tersebut merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan atau penyelesaian tugas. Selain itu Wirawan juga mencantumkan kata “waktu tertentu” dalam definisinya, ini menunjukkan bahwa dalam penyelesaian tugas diperlukan adanya batasan waktu. Penyelesaian tugas tanpa adanya batasan waktu maka akan sulit untuk diukur kinerjanya karena tidak

adanya perbandingan antara standar waktu yang ditetapkan dengan waktu yang ditempuh dalam penyelesaian tugas.

Kinerja memiliki kaitan dengan suatu hasil dan pencapaian atas suatu pekerjaan, dimana setiap pekerjaan memiliki standar hasil yang berbeda-beda dalam suatu perusahaannya.

2. Teori Kinerja

2.1. Dessler (2006)

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2006). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.Menurut Dessler (2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

a. Kualitas, Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
b. Produktivitas. Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
c. Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik informasi yang digunakan perusahaan.
d. Kepercayaan. Tingkatan dimana karayawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan.

e. Ketersediaan. Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
f. Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.2. Gomes (2003)

Menurut Gomes (2003) penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk me-*reward*kinerja sebelumnya (*to reward past performance)* dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement),* serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu. Indikator penilaian kinerja menurut Gomes (2003) antara lain sebagai berikut:

a. *Quantity of work,* jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berrdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
c. *Job knowledge*, luasnya pengeatahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakantindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
e. *Cooperation,* kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.

Personal qualities, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

2.3. Bernardin dan Russel (1993)

Pengukuran kinerja atau hasil kerja dari seseorang karyawan digunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi tentang hasil kerja atau kinerja (Bernardin dan Russel, 1993). Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan (Bernardin dan Russel, 1993) yaitu:

a. Kualitas, yaitu sejauhmana hasil pelaksaan kegiatan mendekati ujuan yang diharapan. Pemimpin dapat melihat hasil kerja pegawai apakah sesuai atau tidak dengan standar yang telah ditetapkan pemimpin sebelumnya dengan melihat kualitas kerja dari pegawai tersebut.

b. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan. Semakin banyak pekerjaan yang diselesaikan pegawai semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

c. Ketepatan waktu, yaitu sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kordinasi output lain. Apabila pegawai tersebut dapat menyelesaikan semua kegiatan secara tepat waktu, maka dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut baik.

d. Efektivitas biaya, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari

tiap unit. Apabila pegawai dapat mengguanak sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai itu baik.

e. Kemandirian, yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

Komitmen organisasi, yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan.

3. Faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maka akan memudahkan perusahaan dalam mengambil keputusan agar mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

4. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan,

disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011), Pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya unutk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerjam dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

5.Langkah-langkah peningkatan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009), Dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara:
    a. Nebgudebtufujasu nasakag nekakyu data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis.
    b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
    c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain:
    a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
    b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
    c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan
    d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
    e. Melakukan rencana tindakan tersebut
    f. Melakukan evakuasi masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

Menurut Mangkunegara (2009), Ada 20 poin untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu :

1. Membuat pola piker yang modern.

2. Kenali manfaat
3. Kelola kerja.
4. Bekerjalah bersama karyawan.
5. Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.
6. Satukan sasaran karyawan.
7. Tentukan insentif karyawan.
8. Jadilah orang yang mudah di temui.
9. Berfokus pada komunikasi.
10. Melakukan tatap muka.
11. Hindarkan risiko pemeringkatan.
12. Jangan melakukan penggolongan.
13. Persiapkan penilaian.
14. Awali tinjuan secara benar.
15. Kenali sebab.
16. Mengakui keberhasilan.
17. Gunakan komunikasi yang kooperatif.
18. Berfokus pada perilaku dan hasil.
19. Perjelas kinerja.
20. Perlakukan konflik dengan baik.

6.Indikator Kerja

Menurut mangkunegara (2009), Kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1. Kualitas kerja

   Menunjukan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

   Menunjukan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung jawab

   Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerja Sama

   Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

   Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan.

Kinerja karyawan menurut Dessler Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu Adapun indikator yang digunakan untuk penelitian ini merujuk pada pengukuran kinerja menurut Dessler (2006)

a. Kualitas

   Kualitas menunjukan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.

b. Produktivitas

   Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

c. Pengetahuan mengenai pekerjaan.

   Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.

d. Kepercayaan

   Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan

e. Ketersediaan

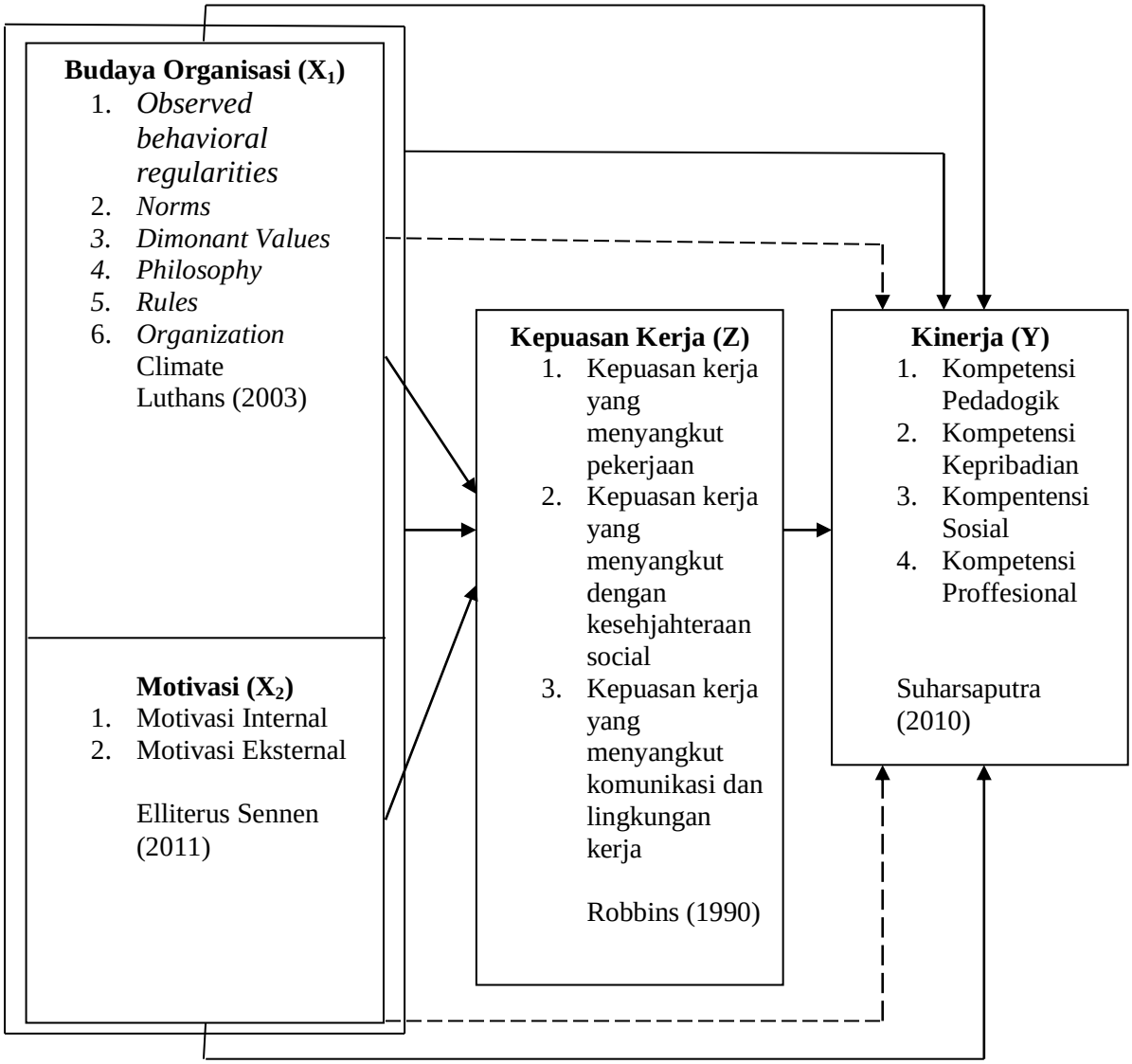
   Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

f. Kebebasan

   Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervise.

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan Penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka pemikiran mengenai hubungan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui kepuasan Kerja adalah sebagai berikut :



Desain penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y) dimana Budaya organisasi sebagai variabel Independen/ variabel bebas serta kinerja dan motiasi sebagai variabel terikat/dependen serta diperkuat dengan variabel intervening kepuasan kerja (Z).

2.5 Hubungan antar variable

2.5.1 Hubungan Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa :

Penelitian yang di lakukan oleh Zakharia (2014), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Yadika 3 Tangerang". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan member kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan hubungan antara 2 variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan signifikan terhadap kinerja guru

H3: Diduga ada pengaruh positif dari variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara langsung terhadap kinerja

H8: Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja.

2.5.2 Hubungan Variabel motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Penelitian yang di lakukan Wuryantina (2015) yang berjudul "Budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru pada sekolah dasar negeri gugus adiarsa karawang barat". Hasil dari penelitian ini adalah: (1) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. (2) terdapat

hubungan positif antara motivasi dengan kinerja guru, (3) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja guru.

Penelitian yang di lakukan marwan (2016), yang berjudul "Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh". Hasil dari penelitian ini mengetahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hubungan antara 2 variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif dari variabel motivasi terhadap kinerja guru

2.5.3 Hubungan Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang di lakukan Jumari, dkk (2013), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan". Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru. Berdasar variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H4: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru

H6: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

2.5.4 Hubungan Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang di lakukan marwan (2016), yang berjudul "Effect of

Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh". Hasil dari penelitian ini mengetahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang di lakukan Maseko (2017), yang "berjudul Strong vs Weak Organizational culture: Assessing the impact on Employee Motivation". Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan hubungan antara 2 variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.5.5 Hubungan Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang di lakukan oleh Nur (2015) yang berjudul "Employee Job Satisfaction and Organizational performance Empirical Study From Higher Education Centers In Mogadishu Somalia". Hasil penelitian ini Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan universitas. Berdasarkan hal diatas, maka peneliti dapat merumuskan hubungan variabel sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

2.5.6 Hubungan Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja

Penelitian yang di lakukan Jumari, dkk (2013), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan". Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa: (1)

terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru.

Penelitian yang di lakukan oleh M Joharis (2016) yang berjudul "The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior High School in Medan" hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan variabel tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H9: Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Menurut Siregar (2013:38) Hipotesis adalah dugaan terhadap hubungan antara dua variabel atau lebih. Definisi tersebut diartikan bahwa hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja guru

H2: Terdapat pengaruh positif dari variabel motivasi terhadap kinerja guru

H3: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru

H4: Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan

kerja guru

H5: Terdapat pengaruh positif dari motivasi terhadap kepuasan kerja guru

H6: Diduga terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru

H7: Terdapat pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru

H8: Diduga ada pengaruh positif dari variabel-variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja.

H9: Diduga ada pengaruh positif dari variabel motivasi kerja guru terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan Penelitian yang di gunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008) penelitian kuantitatif sebagai metode positivistic karena berlandaskan pada filsafat positivisne. Metode ini ebagai metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini disebut kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

3.2 Profil Organisasi Sekolah

Smp Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta, Jl. Jambon, Kelurahan Trihanggo, Kecamatan Gamping Kabupaten Sleman, Yogyakarta.

1. **Logo Sekolah**



Sumber :http://www.google.com/

2. Sejarah singkat Sekolah

SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta terletak di jalan jambon, Kelurahan Trihanggo, Kecamatan Gamping, Kabupaten Sleman Yogyakarta.

Smp Negeri 2 gamping berdiri pada tanggal 17 Februari 1979.

3. Visi dan Misi Sekolah

VISI

Prima dalam prestasi, beriman, berkarakter dan cinta tanah Air

MISI

1. Melaksanakan pembelajaran yang efektif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyengangkan (PAIKEM)
2. Melaksanakan pembelajaran yang dapat mewujudkan lulusan yang cerdas, kompetitif dan berakhlak mulia.
3. Mewujudkan lulusan yang berkualitas dalam beribadah, berakhlak mulia, dan bertingkah laku baik di dalam keluarga dan masyarakat.
4. Mewujudkan lulusan yang berkualitas dalam bersikap dan berperilaku sesuai norma agama dan budaya bangsa Indonesia.
5. Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan terhadap agama yang dianut untuk membentuk budi pekerti yang baik.
6. Menciptakan suasana yang kondusif untuk keefektifan seluruh kegiatan sekolah.

7. Mengembangkan budaya kompetitif bagi peningkatan prestasi peserta didik.
8. Mengutamakan kerja sama dalam menyelesaikan tugas kependidikan dan keguruan.
9. Melestarikan dan mengembangkan bidang olahraga, seni dan budaya
10. Mengembangkan pribadi yang cinta tanah air dan bangsa.
11. Selalu siap dan bekerjasama terhadap mitigasi bencana.
12. Menciptakan dan melestarikan lingkungan hidup.

4. Struktur Organisasi

3.3 Variabel Penelitian

Variabel pada penelititian ini adalah 2 (dua) variable independen, 1 (satu) variable dependen dan 1 variabel intervening. Variable independen tersebut adalah Budaya Organisasi dan Motivasi, variable dependen adalah Kinerja dan variable intervening adalah Kepuasan Kerja.

Variabel penelitian perlu ntuk diidentifikasi untuk mengarahkan dan memberikan batasan pada masalah yang hendak di teliti. Variable penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajjari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian di tarik kesimpulannya. Variable penelitian adalah suatu atribut, sifat, atau nilai orang, obyek atau kegiatan yang mempuanyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010).

Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (X)

   Variabel independen adalah variable yang mempunyai atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable independen (terikat) (Sugiyoono, 2010:59). Variable independen penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Motivasi (X_1 dan X_2)

2. Variabel Intervening (Z)

   Variabel antara/mediating/intervening merupakan suatu variable yang muncul pada saat variable bebas mulai berpengaruh dan terikat muncul pada saat situasi kondisi tertentu. Variable muncul pada situasi/kondisi tertentu dan membantu/menerangkan secara konseptual pengaruh variable bebas terhadap variable terikat (Sugiyono, 2010)

   Variabel *intervening* pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z)

3. Variabel Dependen (Y)

   Variabel dependen adalah variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variable bebas (Sugiyono, 2010). Variabel dependen penelitian ini adalah Kinerja (Y)

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah penjabaran masing-masing variable terhadap indicator-indikator yang membentuknya. Indicator penelitian ini adalah:

3.4.1.1 Variabel Budaya Sekolah

Budaya organisasi sekolah sebagai bagian kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formulanya untuk menciptakan norma perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi sekolah. (Luthans 2003)

Menurut Luthans (2003:125) ada enam karakteristik penting dari budaya organisasi yaitu :

1. *Observed behavioral regularities*
    a. Adanya acara-acara ritual tertentu
    b. Bahasa umum yang digunakan di sekolah
    c. Seragam
    d. Rules
2. *Norms*
    a. Standar perilaku guru
    b. Standar perilaku siswa
    c. Kebijakan intern sekolah
    d. Kebijakan pemerintah pusat dan daerah
3. *Dominant values*
    a. Pencapaian mutu pendidikan
    b. Reward
4. *Philosophy*

a. Kejujuran
b. Integritas
c. Bijaksana
d. Konsisten
e. Tanggung jawab

5. *Rules*
   a. Tata tertib sekolah
   b. Sanksi (*Punishment)*
6. *Organization climate*
   a. Suasana lingkungan kerja yang kondusif
   b. Penataan lingkungan sekolah
   c. Suasana belajar mengajar berlangsung dengan nyaman

3.4.1.2 Variabel motivasi Kerja Guru

Menurut Elliterus Sennen (2011) Motivasi kerja guru merupakan kondisi yang menggerakan agar guru mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan memelihara perilaku guru.

Motivasi kerja guru dibagi dua, yaitu :

1. Motivasi internal adalah motivasi yang berasal dari diri guru itu sendiri yang meliputi :
   a. Dorongan untuk bekerja
   b. Kemajuan dalam karir

c. Pengakuan yang diperoleh guru

d. Rasa tanggung jawab dalam pekerjaan

e. Dorongan untuk berprestasi

2. Motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri guru, yang meliputi :

a. Hubungan antar pribadi

b. Penggajian

c. Supervisi kepala sekolah

d. Kondisi kerja

3.4.1.3 Variabel Kinerja Guru

Menurut Suharsaputra (2010) Kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan criteria tertentu. Kinerja seorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi sehari-hari.

Berdasarkan Undang – Undang no.14/2005 tentang guru dan dosen, Guru mempunyai kewajiban untuk merencanakan pembelajaran, proses, evaliasi, meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik, bertindak obyektif dan tidak diskriminatif, dan menjunjung tinggi perundang-undangan memelihara persatuan dan kesatuan bangsa.

standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru agar mendapat sertifikasi untuk melaksanakan tugas dan wewenang sebagai tenaga kependidikan meliputi :

1. Kompetensi Pedagogik

   Kompetensi Pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar mengajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2. Komptensi kepribadian

   Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa dan menjadi teladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia.

3. Kompetensi social

   Kompetensi social merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

4. Kompetensi professional

   Kompetensi professional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Kompetensi ini juga disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian.

1. Kompetensi Pedadogik

   a. Pemahaman guru terhadap peserta didik

   b. Perancangan dan pelaksanaan pembelajaran

c. Evaluasi hasil belajar mengajar

d. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

2. Kompetensi kepribadian

a. Dewasa

b. Jujur

c. Bijaksana

d. Berakhlak mulia

e. Evaluasi diri

f. Mengembangkan diri

g. Religious

3. Kompetensi Sosial

a. Kemampuan komunikasi dengan diri sendiri

b. Kemampuan komunikasi dengan pihak lain

4. Komptensi Professional

a. Pemahaman tentang peserta didik

b. Pemahaman tentang potensi didik

c. penguasaan memilih sumber dan bahan ajar

d. penguasaan perencanaan kurikulum

3.4.1.4 Variabel Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja adalah sikap pekerja dalam menilai perbedaan imbalan

yang diterima dengan keyakinan dirinya tentang jumlah yang seharusnya diterima. (Robbins 1990).

Kepuasan kerja guru terdiri dari beberapa variabel yang merupakan aplikasi dari aspek-aspek kepuasan kerjayaitu :

1. Kepuasan kerja yang menyangkut pekerjaan sebagai guru, terdiri dari:
    a. Mengelola program belajar mengajar
    b. Mengenal kemampuan anak didik
    c. Menguasai materi pelajaran sesuai dengan kurikulum
    d. Mengelola kelas
    e. Menggunakan media sumber belajar
    f. Menggunakan metode belajar
    g. Mengelola interaksi belajar mengajar
    h. Menilai prestasi belajar
    i. Komunikasi dengan guru BP
2. Kepuasan kerja yang menyangkut dengan kesejahteraan social terdiri dari :
    a. Gaji yang diperoleh
    b. Kesempatan untuk berkembang
    c. Penghargaan terhadap prestasi kerja
    d. Promosi dalam pekerjaan
    e. Insentif atau kesejahteraan lainya yang diperoleh

3. Kepuasan kerja yang menyangkut komunikasi dan lingkungan kerja terdiri dari :
    a. Komunikasi dengan kepala sekolah
    b. Komunikasi dengan rekan kerja
    c. Komunikasi dengan siswa
    d. Komunikasi dengan tenaga pendidik lainnya
    e. Pengawasan atau supervise dari atasan
    f. Iklim organisasi yang tercipta
    g. Ketenangan dalam bekerja
    h. Lingkungan kerja yang menyenangkan

3.5 Jenis dan Tekhnik Pengumpulan Data

Menurut Uma Sekaran (2011) jenis pengumpulan data dibagi menjadi dua bagian yaitu data primer dan sekunder.

1. Data Primer

    Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika koesioner disebarkan melalui internet (Uma Sekaran, 2011)

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011).

Pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang terkait dengan sekolah menengah pertama di kabupaten sleman Yogyakarta. Kuisioner yang di sebarkan berisi pertanyaan mengenai Budaya Organisasi, Motivassi, Kepuassan Kerja dan Kinerja Karyawan. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Menurut (Uma Sekaran 2011:31) Skala likert di desain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 6 titik dengan susunan berikut: Bobot yang di gunakan dalam setiap pertanyaan yaitu:

Untuk pengukuran Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuassan Kerja:

6 = Amat Sangat Setuju

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Tidak Setuju

2 = Sangat Tidak Setuju

1 = Amat Sangat Tidak Setuju

Untuk pengukuran kinerja karyawan:

6 = Amat Sangat Setuju

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Tidak Setuju

2 = Sangat Tidak Setuju

1 = Amat Sangat Tidak Setuju

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Rumus yang di gunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product Moment* Sebagai berikut (Azwar, 2009:19):

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n\sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n\sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xyz} = Koefisien Korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total Skor

n = Jumlah Subyek

$\sum X$ = Jumlah skor X

$\sum Y$ = Jumlah skor Y

$\sum Z$ = Jumlah skor Z

Suatu instrument dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r table dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indicator dari variable atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005)

3.7 Populasi dan sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang inginpeneliti investigasi (Uma Sekaran, 2011:121). Populasi yang peneliti gunakan sebagai objek penelitian adalah seluru Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta dengan keseluruhan jumlah guru tetap total 32.

Sampel adalah sebuah proses menyeleksi kumpulan-kumpulan elemen dari

sebuah populasi dari penelitian untuk menjadi wakil dari populasi tersebut. (Uma Sekaran 2011:123). Penetapan sampel yang peneliti gunakan jenis metode sensus, karena sensus adalah Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data ada dua, yaitu :

1. Menurut Sekaran (2011:175), studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi.
2. Analisis statistic, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistic.

Menurut Sekaran (2011:285) statistic deskriptif yaitu statistic yang menggambarkan fenomena yang menarik perhatian.

3.9 Uji Statitik

3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda Tahap I

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menentukan ketergantungan suatu variabel terikat (dependent) yang disebabkan oleh

variabel bebas (independent). Bentuk persamaannya adalah (Ghozali, 2006):

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

dimana:
Y :Kinerja
X_1 :Budaya Organisasi
X_2 : Motivasi Kerja
e = Error

3.9.2 Analisis Regresi Linear Berganda Tahap II

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menentukan ketergantungan suatu variabel terikat (dependent) yang disebabkan oleh variabel bebas (independent). Bentuk persamaannya adalah (Ghozali, 2006):

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

dimana:
Z :Kepuasan Kerja
X_1 :Budaya Organisasi
X_2 : Motivasi Kerja
e = Error

1. Analisis Regresi Sederhana

$$Y = a + b_1Z + e$$

dimana :
Y : Kinerja guru
Z :Kepuasan Kerja
e = Error

3.9.3 Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2012:97) Koefisien determinasi (R_2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel

dependen. Nilai koefisien determinasi adalah anatara nol atau satu. Nilai R_2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jikai nilai yang mendekati 1 berarti vaiabel-variabel independen memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

3.9.4 **Uji F (Serentak)**

Uji hipotesis (F-Test) bertujuan untuk mengetahui bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen (Nugroho, 2005:53). Uji F digunakan untuk membuktikan hipotesis. Langkah-langkahnya yaitu:

1. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu Ho dan Ha

   Ho: Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta

   Ha: Ada pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.
2. Menetapkan taraf signifikan (α), yaitu α=5% atau 0,05
3. Membuat kesimpulan
   a. Jika p>α = Ho diterima dan Ha ditolak, artinya ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta secara simultan.

b. Jika $p \leq \alpha$ = Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja guru guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta secara simultan.

4. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan analysis of variance (ANOVA) pada program SPSS.

3.9.4 Uji t (parsial)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. t-test bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. (Nugroho, 2005:54). Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

1. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu Ho dan Ha

   Ho: Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya Organisasi dan motivasi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.

   Ha: Ada pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.

2. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu α=5% atau 0,05
3. Membuat kesimpulan:

a. Jika p>α = Ho diterima dan Ha ditolak, artinya ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan KSP SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta secara parsial.
b. Jika p<α = Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta secara parsial.

4. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan analysis of variance (ANOVA) pada program SPSS 22.

3.9.5 Analisis Jalur

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali,2005:160).

Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.*Level ofsignificancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5%, yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah progaram

SPSS.

Variabel Penelitian:

X_1 =Budaya Organisasi

X_2 =Motivasi

Z =Kepuasan Kerja

Y =Kinerja

Total efek structural dapat didekomposisi : Langsung dan Tidak langsung

Komponen Nonstruktural :

1. Komponen Spurius
2. Komponen unanalyzed

Dalam kajian analisis jalur, untuk menyederhanakan lambang, akan digunakan dua macam lambang saja yaitu X dan e, yang nantinya dibedakan oleh subscript-nya (X1, X2, …., Xk dan e1, e2, … , ek).

3.9.5.1 Diagram Jalur dan persamaan Struktural

Langkah pertama analisis jalur ialah menerjemhkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur. Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan.

1. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah yang berkepala tunggal atau single headed arrow dan berkepala dua atau *double headed arrow*.

2. Panah berkepala satu menunjukan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen $X_1 \rightarrow X_2$
3. Panah berkepala dua mengambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. $X_1 \leftrightarrow X_2$
4. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada conceptual framework hanya dapat digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol dengan

3.9.6 Pengujian Asumsi Klasik

3.9.6.1 Uji Normalitas

Menurut Imam Ghozali (2011:160) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, bila asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Uji normalitas data dilakukan dengan uji *kolmogorov-Smirnov*. Untuk mempermudah dalam melakukan perhitungan secara statistic, maka analisis yang dilakukan dalam penelitian ini akan diolah dengan bantuan softwar statistic SPSS 22.00 for Windows. “suatu data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai Asymp Sig (2-*tailed*) hasil perhitungan *Kolmogorov-Smirnov*

lebih besar dari 1/2α".

3.9.6.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Imam Ghozali (2011:105), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi pada penelitian ini menggunakan besaran VIF (*Variance Inflation Factor)* dan Tolerance, untuk mendeteksi Multikolinearitas adalah sebagai berikut:

Besaran VIF (*Variance Inflation Factor)* dan Tolerance :

1. Mempunyai nilai VIF +/- 1
2. Mempunyai angka Tolerance +/- 1
3. Auto tolerance = 1/VIF dan VIF = 1/Tolerance
4. Nilai Cutoff yang umumnya dipakai untuk menunjukan adanya multikolinearitas adalah nilai VIF >5 dipastikan terjadi multikolinearitas.

Untuk mempermudah melakukan perhitungan secara statistic maka analisis yang dilakukan dalam penelitian ini akan diolah dengan bantuan *software statistic SPSS 22.0 for Windows.*

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru melalui variabel intervening kepuasan kerja SMP Negeri 2 Kabupaten Sleman Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya. Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Analisis regresi berganda dan analisis jalur.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hasil uji validitas dengan metode *Pearson Correlation* dapat dilihat Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Kinerja (Y)	Item 1	0,845	0.312	Valid
	Item 2	0,732	0.312	Valid
	Item 3	0,836	0.312	Valid
	Item 4	0,655	0.312	Valid
	Item 5	0,682	0.312	Valid
	Item 6	0,823	0.312	Valid
	Item 7	0,699	0.312	Valid
	Item 8	0,871	0.312	Valid
	Item 9	0,849	0.312	Valid
	Item 10	0,899	0.312	Valid
	Item 11	0,788	0.312	Valid
	Item 12	0,616	0.312	Valid
	Item 13	0,894	0.312	Valid
	Item 14	0,838	0.312	Valid
	Item 15	0,624	0.312	Valid
	Item 16	0,826	0.312	Valid
	Item 17	0,807	0.312	Valid
	Item 18	0,848	0.312	Valid
	Item 19	0,829	0.312	Valid
	Item 20	0,777	0.312	Valid
	Item 21	0,669	0.312	Valid
Budaya Organisasi (X1)	Item 1	0,705	0.312	Valid
	Item 2	0,544	0.312	Valid
	Item 3	0,505	0.312	Valid
	Item 4	0,434	0.312	Valid
	Item 5	0,781	0.312	Valid
	Item 6	0,514	0.312	Valid
	Item 7	0,465	0.312	Valid
	Item 8	0,792	0.312	Valid
	Item 9	0,645	0.312	Valid
	Item 10	0,647	0.312	Valid
	Item 11	0,689	0.312	Valid
	Item 12	0,820	0.312	Valid
	Item 13	0,845	0.312	Valid
	Item 14	0,684	0.312	Valid
	Item 15	0,702	0.312	Valid

	Item 16	0,788	0.312	Valid
	Item 17	0,861	0.312	Valid
	Item 18	0,438	0.312	Valid
	Item 19	0,659	0.312	Valid
	Item 20	0,332	0.312	Valid
	Item 21	0,663	0.312	Valid
	Item 22	0,690	0.312	Valid
	Item 23	0,899	0.312	Valid
	Item 24	0,728	0.312	Valid
	Item 25	0,732	0.312	Valid
	Item 26	0,696	0.312	Valid
	Item 27	0,729	0.312	Valid
	Item 28	0,663	0.312	Valid
	Item 29	0,783	0.312	Valid
	Item 30	0,458	0.312	Valid
	Item 31	0,568	0.312	Valid
Motivasi Kerja (X2)	Item 1	0,791	0.312	Valid
	Item 2	0,813	0.312	Valid
	Item 3	0,527	0.312	Valid
	Item 4	0,616	0.312	Valid
	Item 5	0,788	0.312	Valid
	Item 6	0,787	0.312	Valid
	Item 7	0,791	0.312	Valid
	Item 8	0,428	0.312	Valid
	Item 9	0,820	0.312	Valid
	Item 10	0,701	0.312	Valid
	Item 11	0,673	0.312	Valid
	Item 12	0,716	0.312	Valid
	Item 13	0,596	0.312	Valid
	Item 14	0,636	0.312	Valid
	Item 15	0,751	0.312	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Item 1	0,815	0.312	Valid
	Item 2	0,804	0.312	Valid
	Item 3	0,844	0.312	Valid
	Item 4	0,824	0.312	Valid
	Item 5	0,841	0.312	Valid
	Item 6	0,864	0.312	Valid
	Item 7	0,880	0.312	Valid
	Item 8	0,849	0.312	Valid

	Item 9	0,866	0.312	Valid
	Item 10	0,691	0.312	Valid
	Item 11	0,852	0.312	Valid
	Item 12	0,771	0.312	Valid
	Item 13	0,578	0.312	Valid
	Item 14	0,531	0.312	Valid
	Item 15	0,576	0.312	Valid
	Item 16	0,766	0.312	Valid
	Item 17	0,760	0.312	Valid
	Item 18	0,747	0.312	Valid
	Item 19	0,750	0.312	Valid
	Item 20	0,797	0.312	Valid
	Item 21	0,897	0.312	Valid
	Item 22	0,865	0.312	Valid

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Seperti telah dikemukakan pada Tabel 4.1 diperoleh nilai r_{hitung} dari semua item pada validitas > r_{tabel}, maka butir-butir instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid. Sehingga semua butir instrumen pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja, *reward,* gaya kepemimpinan dan motivasi dinyatakan valid sehingga pertanyaan-pertanyaan yang tertuang dalam angket penelitian dapat digunakan dalam penelitian.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Semakin tinggi koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach' s Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,60, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbachs Coefficient Alpha* lebih kecil 0,60, maka

jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliable.* Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*AlphaCronbach*	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0.755	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.763	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.765	Reliabel
Kinerja (Y)	0.766	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, diperoleh nilai nilai *AlphaCronbach* dari semua variabel penelitian yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden digunakan untuk mengetahui karakteristik guru SMP Negeri Kabupaten Sleman Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, apakah berdasarkan identitas yang berbeda-beda mempunyai penilaian yang sama atau tidak.

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 32 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Laki-laki	11	34,4
2	Perempuan	21	65,6
Total		**32**	**100**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu laki – laki dan perempuan. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden laki – laki sebanyak 11 atau 34,4% dan perempuan sebanyak 21 atau 65,6%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah perempuan dengan jumlah 65,6%.

4.2.2 Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 32 responden diperoleh data tentang usia responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan usia ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	%
1	36 - 45 tahun	4	12,5
2	46 - 55 tahun	11	34,4
3	> 55 tahun	17	53,1
Total		**32**	**100**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi 3 kategori yaitu rentang usia 36-45 tahun, 46-55 tahun dan > 55 tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden dengan rentang usia tertinggi adalah > 55 tahun sebanyak 17 orang atau 53,1%, diikuti dengan usia 46-55 tahun sebanyak 11 orang atau 34,4% , diikuti dengan usia 36-45 tahun sebanyak 4 orang atau 12,5%.

4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 32 responden diperoleh data tentang pendidikan terakhir. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6.
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	%
1	Sarjana Muda (D3) / Diploma II atau setingkatnya	0	0
2	Sarjana (S1) / Diploma IV	32	100,0
3	Magister / Specialis 1	0	0
4	Lainnya	0	0

Total	**32**	**100**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) / Diploma IV sebanyak 32 orang atau 100%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini semuanya memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) / Diploma IV sebanyak 100%.

4.2.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 32 responden diperoleh data tentang masa kerja. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada Tabel 4.7

Tabel 4.7.
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Usia	Frekuensi	%
1	6 -10 Tahun	4	12,5
2	11 - 15 Tahun	4	12,5
3	16 - 20 Tahun	3	9,4
4	21 - 25 Tahun	4	12,5
5	26 - 30 Tahun	5	15,6
6	31 - 32 Tahun	6	18,8
7	Diatas 36 Tahun	6	18,8
Total		**32**	**100**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi yaitu lama bekerja dengan rentang 6 -10 tahun, 11 – 15 tahun dan 16 - 20 tahun, 21 - 25

tahun, 26 - 30 tahun, 31 - 32 tahun, dan > 36 Tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden dengan rentang 6 -10 tahun tahun sebanyak 4 orang atau 12,5%, rentang 11 – 15 tahun sebanyak 4 orang atau 12,5% , rentang 16 - 20 tahun sebanyak 3 orang atau 9,4%, rentang 21 - 25 tahun sebanyak 4 orang atau 12,5%, rentang 26 - 30 tahun sebanyak 5 orang atau 15,6% , rentang 31 - 32 tahun sebanyak 6 orang atau 18,8%, rentang > 36 tahun sebanyak 6 orang atau 18,8%.

4.3 Deskriptif Hasil Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap variabel Kinerja, *Reward*, Gaya Kepimpinan dan Motivasi. Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 6

Interval = $\frac{6-1}{6}$ = 0.83

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,83 = Amat Sangat Tidak Setuju

1,84 – 2,66 = Sangat Tidak Setuju

2,67 – 3,50 = Tidak Setuju

3,51 – 4,33 = Setuju

4,34 – 5,16 = Sangat Setuju

5,17 – 6,00 = Amat Sangat Setuju

4.3.1 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja

Hasil penilaian responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.8
Penilaian Responden Terhadap Kinerja

Indikator	N	Mean	Kriteria
Kinerja			
Saya memahami yang siswa inginkan dalam hal belajar.	32	4,66	Sangat Setuju
Saya mampu membuat rancangan pembelajaran dengan baik.	32	4,53	Sangat Setuju
Saya mampu melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik.	32	4,59	Sangat Setuju
Saya mampu melakukan evaluasi hasil belajar siswa.	32	4,66	Sangat Setuju
Saya mampu memahami perkembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki siswa.	32	4,53	Sangat Setuju
Saya memiliki kepribadian yang mantap.	32	4,28	Sangat Setuju
Saya memiliki kepribadian yang stabil.	32	4,34	Sangat Setuju
Saya bersikap dewasa untuk menyikapi semua hal.	32	4,44	Sangat Setuju
Saya memiliki kepribadian yang arif.	32	4,38	Sangat Setuju
Saya seorang yang berwibawa.	32	4,28	Sangat Setuju
Saya bisa menjadi teladan bagi siswa.	32	4,50	Sangat Setuju
Saya senang jika dapat membantu orang lain dalam hal apapun.	32	5,00	Sangat Setuju
Saya mampu melakukan evaluasi diri dengan baik.	32	4,38	Sangat Setuju
Saya mampu mengembangkan diri dengan baik.	32	4,38	Sangat Setuju

Saya rajin menunaikan ibadah.	32	4,81	Sangat Setuju
Saya mampu berkomunikasi dengan diri sendiri untuk tujuan hidup saya.	32	4,44	Sangat Setuju
Saya mampu berkomunikasi dengan orang lain untuk menjalin tali silahturahmi.	32	4,44	Sangat Setuju
Saya mampu memahami karakter siswa dengan baik.	32	4,47	Sangat Setuju
Saya mampu memahami potensi siswa dengan baik.	32	4,25	Sangat Setuju
Saya mampu menguasai sumber ajar dengan baik.	32	4,38	Sangat Setuju
Saya menguasai perencanaan kurikulum ajar dengan baik.	32	4,16	Setuju
Rata –Rata	**32**	**4,47**	**Sangat Setuju**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 32 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,47 dan nilai tersebut kategori sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan indikator yang tertuang pada variabel kinerja. Penilaian tertinggi responden pada kinerja adalah pada indikator Saya senang jika dapat membantu orang lain dalam hal apapun dengan rata – rata sebesar 5,00 dan penilaian terendah adalah pada indikator Saya menguasai perencanaan kurikulum ajar dengan baik dengan rata – rata sebesar 4,16.

4.3.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Hasil penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9
Penilaian Responden Terhadap Budaya Organisasi

Indikator	N	Mean	Kriteria
Budaya Organisasi			

Sekolah mengadakan upacara bendera tiap hari senin untuk menumbuhkan rasa nasionalisme.	32	5,06	Sangat Setuju
Rapat guru dilakukan dengan terjadwal sebagai bentuk untuk memberikan pelajaran yang terbaik untuk anak didik / siswa	32	4,81	Sangat Setuju
Sekolah mengadakan outbond untuk guru untuk mempererat tali persaudaraan guru.	32	3,94	Setuju
Siswa di panggil dengan sebutan “anak” oleh guru untuk mempererat hubungan guru dan siswa.	32	5,28	Amat Sangat Setuju
Guru dipanggil dengan sebutan “pak/bu” oleh guru/staff untuk mempererat hubungan antar guru.	32	4,97	Sangat Setuju
panggilan pak/bu guru oleh siswa adalah bentuk sikap sopan santun kepada guru	32	5,09	Sangat Setuju
Pemakaian seragam sebagai bentuk tanggung jawab seorang siswa dan guru.	32	3,69	Setuju
Identitas guru di tandai dengan seragam dinas.	32	4,97	Sangat Setuju
Guru memakai seragam dinas untuk menandakan identitas sebagai guru.	32	4,88	Sangat Setuju
Sekolah memiliki standar perilaku guru agar perilaku guru sesuai dengan tuntutan sebagai pendidik.	32	4,91	Sangat Setuju
Guru yang membiarkan siswa mencontek merupakan perbuatan tercela.	32	5,00	Sangat Setuju
Membolos saat pelajaran berlangsung menandakan bukan sikap tanggung jawab.	32	4,94	Sangat Setuju
Guru yang bertanggung jawab akan mendapatkan appresiasi dari sekolah.	32	4,53	Sangat Setuju
Guru yang memiliki integritas yang tinggi akan mendapatkan kenaikan jabatan dari pemerintah	32	4,78	Sangat Setuju

Pencapaian mutu Pendidikan di dasari dengan sikap kejujuran.	32	5,22	Amat Sangat Setuju
Guru yang bertanggung jawab akan mendapatkan penghargaan atas tanggung jawabnya.	32	4,94	Sangat Setuju
Guru yang memiliki integritas yang tinggi akan mempermudah pencapaian mutu Pendidikan di sekolah.	32	4,69	Sangat Setuju
Sekolah memberikan reward untuk guru yang berprestasi.	32	4,25	Setuju
kami yakin kejujuran adalah kunci dari keberhasilan.	32	4,47	Sangat Setuju
Kami berkonsisten untuk memberikan Pendidikan yang terbaik untuk anak didik kami.	32	5,16	Sangat Setuju
Guru dan siswa diajarkan untuk selalu jujur dalam melakukan segala tindakan.	32	4,50	Sangat Setuju
Guru dan siswa diajarkan untuk selalu memiliki tanggung jawab yang tinggi	32	5,31	Amat Sangat Setuju
Kami yakin integritas yang tinggi adalah kunci menuju sukses.	32	4,94	Sangat Setuju
Guru memiliki integritas yang tinggi dalam hal mengajar.	32	5,09	Sangat Setuju
Sekolah memiliki tata tertib untuk guru agar disiplin.	32	5,13	Sangat Setuju
Sekolah memiliki tata tertib untuk siswa agar disiplin.	32	5,13	Sangat Setuju
Sekolah memberikan hukuman kepada guru yang melanggar tata tertib sekolah.	32	4,38	Sangat Setuju
Sekolah memberikan hukuman kepada siswa yang melanggar tata tertib sekolah.	32	4,53	Sangat Setuju
Lingkungan kerja di sekolah kondusif untuk mengerjakan tugas.	32	4,72	Sangat Setuju
Penataan lingkungan sekolah sangat rapi sehingga terasa nyaman.	32	4,44	Sangat Setuju

Suasana belajar mengajar berlangsung secara nyaman.	32	4,63	Sangat Setuju
Rata –Rata	**32**	**4,79**	**Sangat Setuju**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 32 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,79 dan nilai tersebut kategori sangat setuju. Penilaian tertinggi responden pada budaya organisasi adalah pada indikator Pencapaian mutu Pendidikan di dasari dengan sikap kejujuran. dengan rata – rata sebesar 5,22 dan penilaian terendah adalah pada indikator Sekolah memberikan reward untuk guru yang berprestasi.sebesar 4,25.

4.3.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Hasil penilaian responden terhadap motivasi kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Penilaian Responden Terhadap Motivasi Kerja

Indikator	N	Mean	Kriteria
Motivasi Kerja			
Saya rajin bekerja karena menjadi guru adalah cita-cita saya.	32	4,69	Sangat Setuju
Saya bekerja keras karena dorongan dari hati saya.	32	4,72	Sangat Setuju
Saya bekerja keras untuk kemajuan karir saya.	32	4,34	Sangat Setuju
Saya bekerja keras untuk mendapatkan sertifikasi.	32	4,59	Sangat Setuju
Saya melaksanakan tugas dengan baik.	32	4,88	Sangat Setuju
Saya melaksanakan tanggung jawab dengan baik.	32	4,84	Sangat Setuju
Saya melaksanakan amanah sekolah dengan baik.	32	4,84	Sangat Setuju
Saya bekerja keras agar menjadi guru yang berprestasi.	32	4,19	Setuju

Saya terdorong untuk bekerja rajin karena memiliki tanggung jawab kepada sekolah.	32	4,84	Sangat Setuju
Saya terdorong untuk berkerja keras karena memiliki tanggung jawab kepada siswa.	32	4,94	Sangat Setuju
Saya terdorong untuk bekerja keras karena memiliki tanggung jawab kepada keluarga.	32	4,72	Sangat Setuju
Saya terdorong untuk bekerja keras karena memiliki tanggung jawab kepada diri saya sendiri.	32	4,97	Sangat Setuju
Gaji / bonus mendorong saya untuk giat bekerja.	32	4,25	Sangat Setuju
Saya terdorong untuk bekerja keras karena kepala sekolah mendukung saya.	32	4,53	Sangat Setuju
Kondisi kerja yang kondusif membuat saya bersemangat untuk bekerja.	32	4,63	Sangat Setuju
Rata –Rata	**32**	**4,66**	**Sangat Setuju**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 32 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,66 dan nilai tersebut kategori sangat setuju. Penilaian tertinggi pada variabel motivasi kerja adalah pada indikator Saya terdorong untuk berkerja keras karena memiliki tanggung jawab kepada siswa dengan rata – rata sebesar 4,94 dan penilaian terendah adalah pada indikator Gaji / bonus mendorong saya untuk giat bekerja dengan rata-rata sebesar 4,25.

4.3.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasaan kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.11
Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Indikator	N	Mean	Kriteria
Kepuasaan Kerja			
Saya merasa puas dapat mengelola program belajar mengajar dengan baik.	32	4,53	Sangat Setuju
Saya merasa puas mampu mengenali kemampuan siswa dengan baik.	32	4,59	Sangat Setuju
Saya merasa puas mampu menguasai materi pelajaran.	32	4,66	Sangat Setuju
Saya merasa puas mampu mengelola kelas dengan baik.	32	4,53	Sangat Setuju
Saya merasa puas bisa menggunakan media sumber belajar dengan maksimal.	32	4,25	Sangat Setuju
Saya merasa puas dengan metode belajar yang saya ajarkan kepada siswa.	32	4,41	Sangat Setuju
Saya merasa puas dapat mengelola interaksi belajar dengan siswa.	32	4,53	Sangat Setuju
Saya merasa puas dapat menilai prestasi belajar siswa.	32	4,56	Sangat Setuju
Saya merasa puas bisa berkomunikasi dengan guru lain dengan lancar.	32	4,63	Sangat Setuju
Saya merasa puas dengan gaji yang saya peroleh.	32	4,56	Sangat Setuju
Saya merasa puas memperoleh kesempatan untuk berkembang di sekolah ini.	32	4,59	Sangat Setuju
Saya merasa puas mendapat penghargaan atas prestasi kerja saya di sekolah ini.	32	4,34	Sangat Setuju
Saya merasa puas mendapatkan promosi kenaikan jabatan di sekolah ini.	32	4,16	Setuju
Saya merasa senang mendapatkan insentif dari sekolah karena kerja saya.	32	4,25	Sangat Setuju
Saya merasa senang karena kepala sekolah baik kepada saya.	32	4,38	Sangat Setuju
Saya merasa senang karena rekan kerja baik kepada saya.	32	4,53	Sangat Setuju

Saya merasa senang karena siswa menghormati saya sebagai guru.	32	4,44	Sangat Setuju
Saya merasa senang karena staff / guru baik kepada saya.	32	4,44	Sangat Setuju
Saya merasa senang karena saya mendapatkan perhatian dari atasan saya karena prestasi saya.	32	4,47	Sangat Setuju
Saya merasa nyaman karena iklim organisasi tecipta dengan baik di sekolah ini.	32	4,50	Sangat Setuju
Saya merasa nyaman untuk bekerja karena lingkungan kerja tenang/kondusif.	32	4,66	Sangat Setuju
Saya merasa nyaman untuk bekerja karena lingkungan kerja saya menyenangkan.	32	4,59	Sangat Setuju
Rata –Rata	**32**	**4,48**	**Sangat Setuju**

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dipaparkan bahwa dari 32 responden, rata–rata memberikan penilaian sebesar 4,48 dan nilai tersebut kategori sangat setuju**. P**enilaian tertinggi pada indikator Saya merasa puas mampu menguasai materi pelajaran dan Saya merasa nyaman untuk bekerja karena lingkungan kerja tenang/kondusif dengan rata – rata sebesar 4,66 dan penilaian terendah adalah pada indikator Saya merasa puas mendapatkan promosi kenaikan jabatan di sekolah ini dengan rata-rata sebesar 4,16.

Berikut ini merupakan rekapitulasi deskriptif yang menunjukkan persepsi responden mengenai variabel penelitian yang digunakan:

Tabel 4.12 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Indikator	Mean	Persen	Keterangan
1.	Budaya Organisasi (X_1)	4,79	79,83	Sangat Setuju
2.	Motivasi Kerja (X_2)	4,66	77,67	Sangat Setuju
3.	Kepuasan Kerja (Z)	4,48	74,67	Sangat Setuju
4.	Kinerja (Y)	4,47	74,50	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukan rekapitulasi persepsi guru mengenai

variabel penelitian. Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas maka variabel budaya organisasi dikategorikan paling dominan, dibandingkan variable motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja yang dikategorikan sangat setuju, meskipun sama-sama mempunyai kategori yang sama yaitu sangat setuju.

4.4 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru melalui variabel intervening kepuasan kerja SMP Negeri Kabupaten Sleman Yogyakarta.

4.4.1 Analisis Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja.

Analisis regresi ganda digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja. Berikut hasil analisis regresi linear yang ditunjukkan pada tabel 4.14

Tabel 4.13 Regresi Linear Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,006	9,562		2,092	,045
	budaya_organisasi	,076	,130	,121	2,582	,035
	motivasi_kerja	,895	,254	,730	3,518	,001

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1) Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan analisis regresi berganda budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja, diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

$Y = 20{,}006 + 0{,}076X_1 + 0{,}895X_2$

Dimana :

Y : Kinerja

a : Konstanta

X_1 : Budaya Organisasi

X_2 : Motivasi

2) Uji t (Parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

1. Pengujian Hipotesis 1

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

Ha: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, nilai signifikansi sebesar 0,035 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis pertama "Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja" **terbukti**.

2. Pengujian Hipotesis 2

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.

Ha: Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, nilai signifikansi sebesar 0,001 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis kedua "Terdapat pengaruh positif Motivasi terhadap Kinerja" **terbukti**.

3) Uji F (Simultan)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat.

Tabel 4.15 Hasil Uji F Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2484,518	2	1242,259	34,019	,000[b]
	Residual	1058,982	29	36,517		
	Total	3543,500	31			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, budaya_organisasi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1. Pengujian Hipotesis 3

   a. Hipotesis:

      Ho: Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja.

      Ha: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja.

   b. Kriteria uji hipotesis:

      Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

      Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

   c. Kesimpulan:

      Berdasarkan tabel 4.18 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis keenam "Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja" **terbukti**.

4) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel independen yaitu budaya organisasi dan motivasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Berikut disajikan hasil koefisien determinasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837[a]	,701	,681	6,043

a. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, budaya_organisasi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada nilai *R Square* adalah

0,681. Nilai ini dapat diartikan bahwa sebesar 68,1% kontribusi dari budaya organisasi dan motivasi sebesar 68,1% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 31,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.

4.4.2 Analisis Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasaan Kerja

Analisis regresi ganda digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasaan kerja. Berikut hasil analisis regresi linear yang ditunjukkan pada tabel 4.17

Tabel 4.17 Regresi Linear Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasaan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,689	12,163		1,208	,237
	budaya_organisasi	,191	,166	,118	3,548	,008
	motivasi_kerja	1,392	,324	,925	4,301	,000

a. Dependent Variable: kepuasan_kerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1) Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan analisis regresi berganda variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasaan kerja, diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

$Z = 14,689 + 0,191X_1 + 1,392X_2$

Dimana :

Z : Kepuasan Kerja

a : Konstanta

X_1 : Budaya Organisasi

X_2 : Motivasi

2) Uji t (Parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

1. Pengujian Hipotesis 4

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Ha: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, nilai signifikansi sebesar 0,008 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis ketiga "Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja" **terbukti**.

2. Pengujian Hipotesis 5

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.

Ha: Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.

Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

b. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, nilai signifikansi sebesar 0,008 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis keempat "Terdapat pengaruh positif Motivasi terhadap Kepuasan Kerja." **terbukti**.

3) Uji F (Simultan)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat.

Tabel 4.18 Hasil Uji F Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasaan Kerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3624,345	2	1812,172	30,672	,000[b]
	Residual	1713,374	29	59,082		
	Total	5337,719	31			

a. Dependent Variable: kepuasan_kerja

b. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, budaya_organisasi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1. Pengujian Hipotesis 6

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.

Ha: Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan tabel 4.21 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis ketujuh "Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja." **terbukti**.

4) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel independen yaitu budaya organisasi dan motivasi terhadap variabel dependen yaitu kepuasaan kerja. Berikut disajikan hasil koefisien determinasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Koefisien Determinasi Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasaan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,824[a]	,679	,657	7,686

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada nilai *R Square* adalah 0,659. Nilai ini dapat diartikan bahwa sebesar 65,9% kontribusi dari budaya organisasi dan motivasi sebesar 65,9% terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya 34,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.

4.4.3 Analisis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil uji regresi linear berganda kepuasan kerja terhadap kinerja dapat ditunjukkan pada tabel 4.20 berikut ini:

Tabel 4.20 Hasil Regresi Linear Kepuasaan Kerja Terhadap Kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,150	8,237		3,296	,003
	kepuasan_kerja	,677	,083	,831	8,170	,000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1) Persamaan Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

Y = a+Z+e

Y = 27,150 + 0,677Z

Dimana:

Y : Kinerja

Z : Kepuasaan Kerja

2) Uji t (Parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

1. Pengujian Hipotesis 7

   a. Hipotesis:

      Ho: Tidak terdapat pengaruh Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja.

Ha: Terdapat pengaruh Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis kelima "Terdapat pengaruh positif Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja" **terbukti**.

3) Uji F (Simultan)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat

Tabel 4.21 Hasil Uji F Kepuasaan Kerja Terhadap Kinerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2444,725	1	2444,725	66,749	,000[b]
	Residual	1098,775	30	36,626		
	Total	3543,500	31			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), kepuasan_kerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1. Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja.

Ha: Terdapat pengaruh Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan tabel 4.24 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya "Terdapat pengaruh positif Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja" **terbukti**.

4) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel independen yaitu kepuasaan kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Berikut disajikan hasil koefisien determinasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.22 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasaan Kerja Terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831[a]	,690	,680	6,052

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan 4.22 hasil koefisien determinasi pada nilai *R Square* adalah 0,680. Nilai ini dapat diartikan bahwa sebesar 68,0% kontribusi dari kepuasaan kerja sebesar 68,0% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 32% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.

4.5 Analisis Jalur

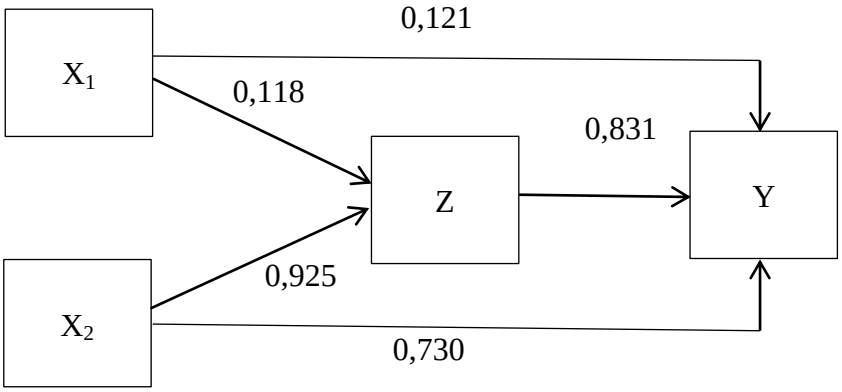
Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antara hubungan. Berikut disajikan tabel ringkasan analisis jalur berdasarkan tabel 4.14, 4.17 dan 4.20 untuk mengetahui nilai koefisien beta variabel budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja sebagai berikut.

Tabel 4.23. Hasil Analisis Jalur

Variabel Independen	Variabel Intervening		Variabel Dependen	
	Koefisien	P-value	Koefisien	P-value
Budaya Organisasi (X1)	0,118	0,008	0,121	0,035
Motivasi (X2)	0,925	0,000	0,730	0,001
Kepuasaan Kerja (Z)	-	-	0,831	0,000

Sumber: Hasil Olah Data, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.23 hasil analisis jalur, maka dapat dibentuk gambar analisis jalur untuk melihat pengaruh langsung dan tak langsung antar variabel sebagai berikut.



Gambar 4.1. Analisis Jalur Pengaruh Langsung
Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)
    a. Pengaruh variabel Budsys Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

       X1→Z = 0,118
    b. Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

       X2→Z= 0,925
    c. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja

       X1→Y= 0,121
    d. Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja

       X2→Y= 0,730
    e. Pengaruh variabel Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja

       Z →Y = 0,831
2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)
    a. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

       X1→Z→Y= (0,118 x 0,831) = 0,098
    b. Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

       X2→Z→Y= (0,925 x 0,831) = 0,767

Secara ringkas untuk analisis jalur hubungan variabel dependen dengan variabel independen akan ditampilkan dalam tabel 4.22 di bawah ini:

Tabel 4.24

Hasil Analisis Jalur

No	Hipotesis	Simbol	Nilai

1	Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja	$X_1 \rightarrow Y$	0,121
2	Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$= (0,118 x 0,831)	0,098
3	Pengaruh variabel Motivasi terhadap kinerja	$X_2 \rightarrow Y$	0,730
4	Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$= (0,925 x 0,831)	0,769
5	Pengaruh variabel Budsys Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	$X_1 \rightarrow Z$	0,118
6	Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	$X_2 \rightarrow Z$	0,925
7	Pengaruh variabel Kepuasaan Kerja terhadap Kinerja	$Z \rightarrow Y$	0,831

Sumber: Data primer diolah, tahun 2018

Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja sebesar 0,121 sedangkan pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui kepuasaan kerja sebesar 0,098. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja. Artinya hipotesis kedelapan "Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui kepuasaan lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja SMP Negeri Kabupaten Sleman Yogyakarta" **Tidak Terbukti.**

Pengaruh langsung Motivasi terhadap Kinerja sebesar 0,730 sedangkan pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebesar 0,769. Dapat disimpulkan bahwa lebih kecil pengaruh langsung Motivasi terhadap kinerja

SMP Negeri Kabupaten Sleman Yogyakarta. Artinya hipotesis kesembilan "Pengaruh tidak langsung dari Motivasi terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Motivasi terhadap Kinerja SMP Negeri Kabupaten Sleman Yogyakarta" **Terbukti.**

4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Dari keseluruhan analisis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian seperti dalam tabel 4.25 di bawah ini:

Tabel 4.25

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	**Terbukti**
H2	Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan kinerja	**Terbukti**
H3	Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	**Terbukti**
H4	Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	**Terbukti**
H5	Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan kepuasan kerja.	**Terbukti**
H6	Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	**Terbukti**
H7	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja	**Terbukti**
H8	Diduga pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja.	Tidak Terbukti

H9	Diduga pengaruh tidak langsung dari Motivasi terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Motivasi terhadap Kinerja.	**Terbukti**

Seperti yang telah tertulis pada tabel 4.25 di atas. Semua hipotesis terbukti, kecuali hipotesis 8 dan 9. Untuk mengetahui lebih lanjut penjelasannya akan disajikan pada sub bab pembahasan.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif pada Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta diperoleh persamaan regresi dari Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil keseluruhan dari koefisien regresi adalah bernilai positif, hal tersebut mengandung arti bahwa jika nilai dari variabel budaya organisasi, motivasi kerja meningkat, maka akan meningkatkan kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta diperoleh persamaan regresi dari Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. Untuk menjawab hipotesis penelitian maka berikut ini akan dijelaskan hasil perhitungan secara parsial:

4.71 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji t budaya organisasi mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,035 < 0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi **terbukti** berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi, maka kinerja akan semakin tinggi dan hal tersebut juga membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja yang maksimal pada

suatu perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang di lakukan oleh Zakharia (2014), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Yadika 3 Tangerang". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan member kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Jumari, Yudana, Sunu (2013), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan". Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru.

Penelitian ini diperkuat oleh Penelitian yang di lakukan Lathifah, dan Rustono (2015), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan madrasah aliyah negeri (MAN) Cimahi. Hasil dari penelitian ini di simpulkan bahwa: (1) budaya organisasasi MAN Cimahi sangat baik, (2) kinerja karyawan MAN Cimahi sangat baik, (3) Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhada kinerja karyawan MAN Cimahi. Dalam penilitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian ini dan penelitian terdahulu membuktikan budaya organisasi sangat penting diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi, karena dengan budaya organisasi

yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan maka pegawai pegawai akan bekerja lebih maksimal. Dengan kinerja yang maksimal secara tidak langsung visi dan misi organisasi dapat terwujud.

4.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji t motivasi kerja mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,001 < 0,05 dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja **terbukti** berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai motivasi kerja yang diberikan maka kinerja akan semakin tinggi dan hal tersebut juga membuktikan motivasi kerja mempengaruhi kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wuryantina (2015) yang berjudul "Budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru pada sekolah dasar negeri gugus adiarsa karawang barat". Hasil dari penelitian ini adalah: (1) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. (2) terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja guru, (3) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja guru. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang adalah penelitian ini memiliki variable Budaya organisasi X_1, dan Motivasi X_2, Kinerja guru Y, sedangkan perbedaan penelitian sebelumnya adalah, penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel Z di penelitiannya, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Z yaitu kepuasan kerja.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Maseko (2017), yang "berjudul Strong vs Weak Organizational culture: Assessing the impact on Employee Motivation". Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap

motivasi dan kepuasan kerja. persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama-sama memiliki variabel X_1 yaitu Budaya organisasi dan X_2 Motivasi, sedangkan perbedaanya adalah penelitian ini memakai variabel Z yaitu Kepuasan Kerja.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Rahayu (2013), yang berjudul "Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 5 Magelang". Hasil dari penelitian ini di dapat bahwa menunjukkan bahwa dalam penelitian ini terdapat pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 5 Magelang baik secara simultan maupun secara parsial.

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan cara mendorong karyawannya untuk bekerja keras dalam pekerjaan mereka. Keberhasilan atau tidaknya suatu perusahaan dalam memotivasi karyawannya dapat terlihat dengan kinerja karyawannya dalam bekerja. Seseorang sangat termotivasi akan bekerja keras melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan, seseorang yang tidak termotivasi tidak mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan target yang diharapkan bahkan melakukan pekerjaannya dengan kurang maksimal. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya maka perusahaan akan melakukan motivasi dengan cara memberikan penghargaan, kompensasi, tunjangan dan bonus kepada karyawan. Motivasi karyawan dianggap sebagai kekuatan yang mendorong karyawan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tertentu.

4.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji F budaya organisasi dan motivasi kerja mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,008 < 0,05 dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja **terbukti** berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi dan motivasi kerja yang diberikan maka kinerja

akan semakin tinggi dan hal tersebut juga membuktikan budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zakharia (2014), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Yadika 3 Tangerang". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan member kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Wuryantina (2015) yang berjudul "Budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru pada sekolah dasar negeri gugus adiarsa karawang barat". Hasil dari penelitian ini adalah: (1) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. (2) terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja guru, (3) terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja guru. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang adalah penelitian ini memiliki variable Budaya organisasi X_1, dan Motivasi X_2, Kinerja guru Y, sedangkan perbedaan penelitian sebelumnya adalah, penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel Z di penelitiannya, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel Z yaitu kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Hutabarat (2015), yang berjudul "The Impact Of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job-Satisfaction on High School Teacheers Job Performance". Hasil dari penelitian ini adalah (1) budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru, (2) Budaya organisasi,

struktur organisasi dan kepuasan kerja pada saat yang sama member pengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai guru. Persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti budaya organisasi dan kinerja guru. Sedangkan perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah mungkin penelitian yang di lakukan di luar negeri berbeda dengan penelitian yang di lakukan di dalam negeri.

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan cara menciptakan budaya organisasi yang baik dan memotivasi guru. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka guru akan bekerja dengan maksimal begitupula dengan motivasi, jika seseorang sangat termotivasi akan bekerja keras melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan. Pentingnya budaya organisasi dan motivasi kerja dianggap dapat mendongkrak kinerja menjadi lebih maksimal.

4.7.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji t budaya organisasi mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi **terbukti** berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi dan hal tersebut juga membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja yang maksimal pada suatu perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian marwan (2016), yang berjudul "Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh". Hasil dari penelitian ini mengetahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. persamaan

penelitian ini dan pengertian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel X_1 yaitu Budaya organisasi. Perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya, penelitian ini di lakukan di SMP sedangkan penelitian yang sebelumnya di lakukan di Universitas Aceh.

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Maseko (2017), yang "berjudul Strong vs Weak Organizational culture: Assessing the impact on Employee Motivation". Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama-sama memiliki variabel X_1 yaitu Budaya organisasi dan X_2 Motivasi, sedangkan perbedaanya adalah penelitian ini memakai variabel Z yaitu Kepuasan Kerja.

Penelitian ini diperkuat oleh Hutabarat (2015), yang berjudul "The Impact Of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job-Satisfaction on High School Teacheers Job Performance". Hasil dari penelitian ini adalah (1) budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru, (2) Budaya organisasi, struktur organisasi dan kepuasan kerja pada saat yang sama member pengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai guru. Persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti budaya organisasi dan kinerja guru. Sedangkan perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah mungkin penelitian yang di lakukan di luar negeri berbeda dengan penelitian yang di lakukan di dalam negeri.

Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan meyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, hal tersebut merupakan salah satu fungsi budaya

pada sebuah organisasi. Dengan adanya fungsi tersebut karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik sehingga tercapai hasil yang memuaskan. Jika organisasi dan karyawan merasa puas maka tercapilah tujuan organisasi.

4.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji t motivasi kerja mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja **terbukti** berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai motivasi kerja yang diberikan maka kepuasan kerja akan semakin tinggi dan hal tersebut juga membuktikan motivasi kerja mempengaruhi kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan olehMaseko (2017), yang "berjudul Strong vs Weak Organizational culture: Assessing the impact on Employee Motivation". Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama-sama memiliki variabel X_1 yaitu Budaya organisasi dan X_2 Motivasi, sedangkan perbedaanya adalah penelitian ini memakai variabel Z yaitu Kepuasan Kerja.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Joharis (2016) yang berjudul "The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior High School in Medan" hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah memiliki 3 variabel yang sama yaitu Budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Perbedaan

penelitian ini dengan sebelumnya yaitu penelitian ini di lakukan di SMP kabupaten Sleman Yogyakarta, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di SMA Medan.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Anwar dan Afian (2017) yang berjudul "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Karyawan Pada Unit SMP Yayasan Pendidikan Dharma Putra". Hasil dari penelitian ini adalah pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja signifikan, semakin pegawai mempunyai motivasi maka akan membuat kepuasan kerja akan semakin tinggi.

Motivasi sangatlah mempengaruhi kinerja karyawan, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam memotivasi karyawannya dapat terlihat dengan kinerja karyawannya dalam bekerja. Seseorang sangat termotivasi akan bekerja keras melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan, seseorang yang tidak termotivasi tidak mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan target yang diharapkan bahkan melakukan pekerjaannya dengan kurang maksimal.

4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji F budaya organisasi dan motivasi kerja mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja **terbukti** berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi dan motivasi kerja yang diberikan maka kinerja akan semakin tinggi dan hal tersebut juga membuktikan budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zakharia (2014), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Yadika 3 Tangerang". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan member kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Nur (2015) yang berjudul "Employee Job Satisfaction and Organizational performance Empirical Study From Higher Education Centers In Mogadishu Somalia". Hasil penelitian ini Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan universitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya di lakukan di universitas Somalia, sedangkan penelitian ini di lakukan di SMP Kabupaten sleman Yogyakarta, tentu berbeda objek yang diteliti.

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Jumari, Yudana, Sunu (2013), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan". Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru.

Budaya organisasi dan motivasi kerja sangatlah mempengaruhi kinerja karyawan, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam memotivasi karyawannya dapat terlihat dengan kinerja karyawannya dalam bekerja. Seseorang sangat termotivasi akan bekerja keras melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan, seseorang yang tidak termotivasi tidak mau melakukan pekerjaannya sesuai dengan target yang diharapkan bahkan melakukan pekerjaannya dengan kurang maksimal. Begitupula dengan budaya organisasi yang tepat diterapkan oleh perusahaan akan berdampak pada meningkatnya

kepuasan kerja, dengan demikian jika kepuasan kerja sudah tercipta maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja.

4.7.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji F kepuasan kerja mendapatkan hasil *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja **terbukti** berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai kepuasan kerja yang diberikan maka kinerja akan semakin tinggi dan hal tersebut juga membuktikan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zakharia (2014), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Yadika 3 Tangerang". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan member kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian ini juga diperkuat oleh Nur (2015) yang berjudul "Employee Job Satisfaction and Organizational performance Empirical Study From Higher Education Centers In Mogadishu Somalia". Hasil penelitian ini Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan universitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya di lakukan di universitas Somalia, sedangkan penelitian ini di lakukan SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta, tentu berbeda objek yang diteliti.

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Jumari, Yudana, Sunu (2013),

dengan judul "Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan". Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru.

Dengan adanya kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan Luthans yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja ditentukan dari hasil yang melebihi ekspektasi atau harapan. Jadi jika seseorang mengalami kepuasan, maka sudah pasti karyawan tersebut memiliki kinerja yang maksimal dan terdorong untuk bekerja melebihi harapan dari organisasi.

4.7.8 Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,181 sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,158. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta. Artinya hipotesis kedelapan "Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta" **Tidak Terbukti**. Berdasarkan hal tersebut maka variabel intervening yaitu kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan Zakharia (2014), dengan judul "Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Yadika 3

Tangerang". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan member kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (2) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil wawancara sebagai berikut:

1. "……Kepuasan kerja memang belum optimal, hal ini dikarenakan saya baru beberapa bulan dipindahtugaskan untuk memimpin sekolah ini, jadi berdampaka pada budaya organisasis yang baru saya terapkan disini yaitu absen dengan *fingerprint* yang berdampak pada guru-guru harus datang dan pulang pada waktu yang ditentukan. Semua peraturan baru saya tetapkan dan menyesuaikan dengan apa yang kurang sehingga tercipta kepuasan kerja……."– (Kepala Sekolah, SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta).
2. "……Kepuasan kerja cukup memuaskan, namun karena setiap orang tidak sama penelaiannya maka ada yang memanggap kurang puas. Budaya organisasi belum maksimal karena semua belum terorganisir dengan baik belum satu misi, jadi masih ada yang belum memahami misi dengan baik hanya mengejar kepuasan pribadi saja sehingga belum terciptanya kepuasan kerja. Untuk menanggulangi ini yaitu kepala sekolah sering memberikan peringatan jika terjadi kesalahan dan menyadarkan bahwa sekolah ini milik kita, dengan demikian akan tercipta kesadaran kecintaan kepada sekolah dan berdampak pada kepuasan kerja guru dan meningkatnya kinerja guru.….."– (Guru, SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta).
3. "……kepuasan kerja saya nilai cukup, kalau saya nilai puas itu belum. Hal ini dikarenakan sikap masing-masing guru berbeda ada yang idealismenya tinggi ada yang tidak memikirkan yang penting masuk kerja untuk memenuhi jamnya. Untuk menanggulangi hal ini ada kebijakan kepala sekolah datang tepat waktu karena ada *fingerprint* untuk saat ini. Jadi ya harus datang dan pulang tepat waktu....."– (Guru, SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta)

Dari hasil wawancara dan penjabaran pustaka diatas menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru melalui kepuasan kerja akan tetapi pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi dari kepala sekolah, dan kurangnya kesadaran dari guru untuk menerapkan pentingnya tepat waktu, dan pentingnya disiplin waktu. Dan untuk menanggulangi hal tersebut, diadakan nya absensi dengan fingerprint, agar guru-guru datang tepat waktu dan pulang sesuai dengan

waktu yang di tentukan sekolah. Berdasarkan perjelasan diatas diperoleh informasi bahwa guru harus mentaati apa yang menjadi aturan disekolah menerapkan tentang disiplin waktu. Hal ini yang menyebabkan kepuasan kerja pada guru tidak memediasi budaya organisasi, dikarenakan faktor diatas yang akan berdampak pada meningkatnya kineja guru.

4.7.9 Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,795 sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,659. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta. Artinya hipotesis kesembilan "Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja Guru SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta" **Terbukti**. Berdasarkan hal tersebut maka variabel intervening yaitu kepuasan kerja tidak memediasi motivasi kerja terhadap kinerja.

Hasil penelitian sejalan dengan marwan (2016), yang berjudul "Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh". Hasil dari penelitian ini mengetahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. persamaan penelitian ini dan pengertian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel X_1 yaitu Budaya organisasi. Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja melalui kepuasan kerja pada SMP Negeri 2

Gamping Sleman Yogyakarta. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada guru sudah tercapai sehingga berdampak pada kinerja guru yang maksimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada Guru Smp Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja guru.
4. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.
5. Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kepuasan kerja guru.
6. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja.
7. Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
8. Pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja guru lebih besar daripada pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
9. Pengaruh secara tidak langsung motivasi terhadap kinerja guru lebih besar daripada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas, berikut merupakan saran untuk Guru Smp Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta, yaitu:

1. Smp Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta perlu memperbaiki budaya organisasi yang dapat berpengaruh dan meningkatkan kinerja guru yaitu dengan memperhatikan integritas dan suasana lingkungan yang kondusif.
2. Smp Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta perlu mempertahankan motivasi kerja kepada guru, seperti kemajuan dalam karir yang berdampak pada meningkatnya kinerja guru. Kinerja yang maksimal dapat mendorong guru untuk mendapatkan promosi kenaikan pangkat atau jabatan.
3. Kepada para peneliti yang akan melakukan penelitian di Smp Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta sebaiknya meneliti dengan menggunakan variabel independen yang lain diluar budaya organisasi dan motivasi kerja, seperti kompensasi dan gaya kepemimpinan agar memiliki variasi dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Abdifitah Hashi Nur. (November 2015). *Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: Empirical Study From Higher Education Centers in Mogadishu-Somalia*. International Journal in Commerce, IT & Social Science.Vol. 2 Issue-11.

Atsti Fauzia Ulfana Lathifah. (Agustus 2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Cimahi.* e-Procceding of Management. Vol. 2 No.2.

Febry Zakharia (Juli 2014). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Yadika 3 Tangerang.* Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial. Jilid. 3 No.1.

Fitri Rahayu. (Juni 2014). *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Koto Tengah Padang*. Jurnal Administrasi Pendidikan. Vol. 2 No.1.

Isnaeni Wuryanita (Desember 2016). *Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri Gugus Adiarsa Karawang Barat.* Jurnal Pendidikan Dasar. Vol. 6 No.2.

Jumari. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi, Edikasi Diri dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan.* E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan. Vol. 4.

Katijah Abu Bakar, Dll. *The Relation of Work Culture Towards Job Satisfaction and Job Perforamce Among Teachers in Vocational College. Vol. 1 No.2.*

Marwan. (April 2016). *Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province of Aceh.* IOSR Journal Of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS). Vol. 21 Ver. II.

M.Joharis. (October 2016). *The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction on Teacher Organization Commitment at Senior High School in Medan.* International Journal of Business and Management Invention ISSN. Vol. 5 Issue. 10.

Sekaran, Uma. (2011). Research Methods for Business Edisi 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.

Sobirin. Achmad,(2009), *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna, dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi,* Edisi Kedua, Yogyakarta, UPP STIM YKPN

Thokozani S B Maseko. (Juli 2017). *Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. Vol. 7 No.11.*

Wesly Hutabarat. (Oktober 2015). *The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, And Job-Satisfaction on High School Teachers Job-Performance.* Cakrawala Pendidikan. Th. XXXIV No.3.

LAMPIRAN

a. Tabel Jurnal

No	Judul	Variabel	Indikator	Metode	Hasil
1	Budaya Organisasi Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Gugus Adiarsa Karawang Barat (isnaeni Wuryanita :2015)	Kinerja (Robbins 2003) Budaya Organisasi (Robbins dan Judge 2007) Motivasi (Hasibuan 2007)	a.Kinerja 1.Pemahaman Tugas 2.Melaksanakan tugas 3.Bekerja sesuai dengan waktu kerja 4.Penilaian terhadap kualitas kerja 5.Menciptakan suasana kerja kondusif 6.Komunikasi dengan rekan sekerja untuk mencapai tujuan b.Budaya Organisasi 1.Akademik 2.Prestasi	a.Analisis Korelasional b.metode survey pendekatan kuantitatif c.random sampling d.kuisioner e.SPSS	a.Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru b.Terdapat hubungan positif antar motivasi berprestasi denagn kinerja guru c.Terdapat hubungan positif antar budaya organisasi

			komperatif 3.Penghargaan terhadap prestasi 4.Komunitas sekolah dan persepsi tujuan sekolah c.Motivasi 1.Keinginan untuk unggul 2.Menerima tanggung jawab pribadi 3.Keinginan mengambil resiko 4.Menyelesaikan tugas dengan baik 5.Menyukai tantangan 6.Rasio dalam meraih keberhasilan		sekolah dan motivasi berprestasi secara bersama-sama.
2	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Yadika 3	a.Budaya Organisasi (Robbins 2006) b.Kepuasan Kerja	a.Budaya organisasi (Robbins 2006) 1.Inovasi dan pengambilan resiko	a.Analisis Regresi b.survey c.random sampling d.kuisioner	a.Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

	Tangerang (Febri Zakharia:2014)	(Newstrom dan Davis 2005) c.Kinerja guru (Handoko 2005)	2.Perhatian terhadap detail 3.Orientasi hasil 4.Orientasi orang 5.Orientasi tim 6.Keagresifan 7.Kemantapan b.Kepuasan Kerja (Luthans 2006) 1.Pekerjaan itu sendiri 2.Pembayaran 3.Promosi pekerjaan 4.Rekan kerja 5.Kondisi kerja	e.SPSS	b.Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru c.Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
3	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Koto Tengah padang (Fitri Rahayu:2014)	a.Kinerja (Torang 2013) b.Budaya Organisasi (Torang 2013)	a.Kinerja (Sutrisno 2013) 1.Quality 2.Quantity 3.Timeliness 4.Cost effectiveness 5.Need for superussion 6.Interpersonal impact b.Budaya	a.Analisis Korelasional b.Stratified Proposional Random Sampling c.Kuantitatif d.Kuisioner e.Analisis korelasi product	a.Terdapat hubungan yang berarti antar budaya organisasi dengan kinerja guru sekolah dasar swasta kecamatan koto tengah

			Organisasi (Chatman) 1.Inovasi 2.Stabilitas 3.Perhatian yang detail 4.Orientasi hasil 5.Orientasi orang-orang 6.Sikap aggresif 7.Orientasi kerja tim	moment dan rumus spearman	Padang.
4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karawan MAN Cimahi (Astri Fauzia:2015)	a.Budaya Organisasi (Edgar Schein) b.Kinerja (Mangkunegara 2011) c.Hubungan Budaya Organisasi Dan Kinerja (Robbins)	a.Budaya Organisasi (Robbins) 1.Inovasi dan pengambilan resiko 2.Perhatian ke rincian 3.Orieantasi hasil 4.Orientasi orang 5.Orientasi tim 6.Keagresifan 7.Kemantapan b.Kinerja (Sudarmanto 2016) 1.Kualitas 2.Kuantitas	a.Diskriptif dan Kautsal b.Skala Likert c.non probability sampling d.data primer dan sekunder	a.Budaya Organisasi MAN Cimahi sangat baik b.Kinerja karyawan MAN cimahi sangat baik c.Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap klinerja karyawan Man cimahi

			3.Ketetapan waktu 4.Efektivitas biaya 5.Kebutuhan supervise 6.Dampak interpersonal		
5	Pengaru Budaya Organisasi, Efikasi diri dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan (Jumari:2013)	a.Budaya Organisasi (Sobirin) b.Kepuasan Kerja (Sujasa 2007) c.Kinerja Guru (Hasibuan 2008)	a.Budaya Organisasi (Sudrajat 2008) 1.Observed behavior regularities 2.Norms 3.Dominant value 4.Philosophy 5.Rules 6.Organization climate b.Kepuasan kerja (Strouss dan sayler 1980) 1.Gaji 2.Pekerjaan 3.Promosi 4.Superisor 5.Rekan kerja	a.ex-post-facto b.kausal korelasional diskriptif c.regresi dan korelasi d.proportionate stratified random sampling e.kuisioner f.SPSS	a.Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja mengajar guru SMK negeri kecamatan Denpasar Selatan b.Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan efikasi diri terhadap

					kinerja mengajar guru c.Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja mengajar guru d.Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja mengajar

					guru.
6	Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh (Marwan 2016)	a.Budaya Organisasi (Kotler) b.Kepuasan Kerja (Handoko 2006)	a.Kepuasan kerja 1.Pemenuhan kebutuhan 2.Perbedaan 3.Pencapaian nilai 4.Ekuitas 5.Komponen disposisi	a.pendektan kautsal b.survey c.random sampling d.kuisioner e.spss	a.Budaya organisasi signifikan terhadap kepuasan kerja
7	Strong vs Weak Organizational culture: assessing the impact on employee motivation (Tholozamo S B maseki 2017)	a.Budaya Organisasi (wellace) b.Motivasi (Maslow)		a.Survey b.Random Sampling c.Kuisioner d.Spss	a.Budaya Organisasi Memiliki Dampak Signifikan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja
8	The Effect of Leadership Organizational Culture, Work motivation And	Budaya Organisasi (Edgar Schein) Motivasi (Colquitt	Budaya Organisasi a.Perilaku Organisasi b.Ideologi dan	a.Survey b.Random Sampling c.Uji validasi	Budaya organisasi Memiliki Pengaruh yang

	Job Satisfaction on teacher Organizational Commitment at senior High school in Medan	2009)	Filosofi Organisasi c.Norma Kelompok/Organisasi	d.Uji reliabilitas e.Spss	signifikan terhadap motivasi pekerjaan dan kepuasan kerja
9	The impact of organizational culture,organizational structure and job satisfaction on High School teachers job Performance (welys Hutabarat 2015)	Kinerja Guru (Viswesyarann and Ones 2000) Budaya Organisasi (schein 2004)	Budaya Organisasi a.artefak b.norma dan nilai c.asumsi dasar Kinerja guru a.gaya kepemimpinan b.strategi motivasi c.Semangat guru	a.Survey b.Pendekatan penjelasan dan konfirmatori	a.Budaya Organisasi secara langsung tidak langsung mempengaruhi kinerja guru b.Budaya organisasi struktur organisasi dan kepuasan kerja pada saat yang sama member pengaruh positif langsung dan tidak

					langsung terhadap kinerja pegawai guru.
10	Employee Job Satisfaction and organizational Performance Empirical Study From Higher Education Centers in Mogadishu Somalia (Abdifitah Hashi Nur 2015)	Kepuasan Kerja (Janseen 2001) Kinerja Organisasi (Lshaus et al 1999)	Kepuasan Kerja a.Gaji b.Efisiensi Kerja c.Pengawasan Pinggiran d.Hubungan rekan	a.survey b.regresi c.analisis korelasi	Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan universitas.

b. Lampiran Kepuasan Terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepuasan_kerja [b]	.	Enter

a. Dependent Variable: kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831[a]	,690	,680	6,052

a. Predictors: (Constant), kepuasan_kerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2444,725	1	2444,725	66,749	,000[b]
	Residual	1098,775	30	36,626		
	Total	3543,500	31			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), kepuasan_kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,150	8,237		3,296	,003
	kepuasan_kerja	,677	,083	,831	8,170	,000

a. Dependent Variable: kinerja

c. Lampiran Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi_kerja, budaya_organisasi[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: kepuasan_kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,824[a]	,679	,657	7,686

a. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, budaya_organisasi

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3624,345	2	1812,172	30,672	,000[b]
	Residual	1713,374	29	59,082		
	Total	5337,719	31			

a. Dependent Variable: kepuasan_kerja

b. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, budaya_organisasi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,689	12,163		1,208	,237
	budaya_organisasi	,191	,166	,118	3,548	,008
	motivasi_kerja	1,392	,324	,925	4,301	,000

a. Dependent Variable: kepuasan_kerja

d. Lampiran Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi_kerja, budaya_organisasi[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837[a]	,701	,681	6,043

a. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, budaya_organisasi

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2484,518	2	1242,259	34,019	,000[b]
	Residual	1058,982	29	36,517		
	Total	3543,500	31			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), motivasi_kerja, budaya_organisasi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,006	9,562		2,092	,045
	budaya_organisasi	,076	,130	,121	2,582	,035
	motivasi_kerja	,895	,254	,730	3,518	,001

a. Dependent Variable: kinerja

Lampiran 7. Transkrip Wawancara

Narasumber 1: Bapak R (Kepala Sekolah, SMP Negeri 2 Gamping Sleman

Yogyakarta)

Penulis: Selamat Siang Pak, Mohon maaf mengganggu waktu bapak. Saya ingin bertanya Pak terkait hasil penelitian yang saya lakukan. Kalau bapak tidak keberatan apakah saya bisa melakukan wawancara dengan bapak?

Bapak R : Iya mas, Silahkan kalau ada yang mau ditanyakan mas, Gimana mas?

Penulis: Begini Pak berdasarkan hasil penelitian yang saya lakukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja itu lebih besar dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Menurut bapak, apakah kepuasan kerja disini masih dianggap kurang, atau seperti apa pak?

Bapak R : kepuasan kerja memang belum maksimal mas kalau disini jadi kinerja kami juga tidak terlalu dipengaruhi oleh kepuasan kerja

Penulis : Oh begitu pak, kalau dengan budaya organiasasi, bagaimana dengan budaya organisasi disini apakah belum sesuai sehingga tidak meningkatkan kepuasan kerja, dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pak?

Bapak R : Kepuasan kerja memang belum optimal, hal ini dikarenakan saya baru beberapa bulan dipindahtugaskan untuk memimpin sekolah ini.

Penulis : kalau boleh tau Pak, untuk menanggulangi hal tersebut apakah ada aturan atau kebijakan lain begitu pak untuk kepuasan kerja karyawan terkait budaya organisasi?

Bapak R : jadi berdampak pada budaya organisasis yang baru saya terapkan disini yaitu absen dengan *fingerprint* yang berdampak pada guru-guru harus datang dan pulang pada waktu yang ditentukan. Semua peraturan baru saya tetapkan dan menyesuaikan dengan apa yang kurang sehingga tercipta kepuasan kerja

Penulis: Baik pak, bagaimana dengan motivasi kerja yang diterapkan disini pak? Karena

dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja itu lebih besar dibandingkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui motivasi. Menurut bapak, apakah motivasi kerja disini kurang dalam meningkatkan kepuasan kerja pak?

Bapak R : untuk motivasi disekolah ini memang saya anggap masih belum maksimal. Saya sebagai kepala sekolah memiliki kewajiban untuk meningkatkan motivasi dengan cara memberikan arahan-arahan untuk motivasi karyawan. Tapi dikarenakan saya mempimpin masih 3 bulan disini, jadi saya juga masih mempelajari apa yang dianggap kurang pas disini tapi sementara itu yang saya lakukan untuk meningkatkan motivasi

Penulis : Baik Pak, terimakasih atas waktu dan informasinya Pak sangat membantu sekali dalam penyusunan skripsi saya.

Bapak R : Sama-sama mas

Narasumber 2: Ibu I (Guru, SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta)

Penulis: Selamat Siang Buk, Mohon maaf mengganggu waktunya. Saya ingin melakukan wawancara buk terkait penelitian yang saya lakukan?

Ibu I : Iya mas

Penulis: Begini Buk berdasarkan hasil penelitian yang saya lakukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja itu lebih besar dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, menurut ibu apakah kepuasan kerja disini masih dianggap kurang bu?

Ibu I : kalau menurut saya mas kepuasan kerja cukup memuaskan, namun karena setiap orang tidak sama penilaiannya maka ada yang memanggap kurang puas.

Penulis : baik bu, kalau menurut ibu budaya organisasi pada sekolah ini bagaimana bu?

Ibu N : Budaya organisasi belum maksimal karena semua belum terorganisir dengan baik belum satu misi, jadi masih ada yang belum memahami misi dengan baik hanya mengejar kepuasan pribadi saja sehingga belum terciptanya kepuasan kerja. Untuk menanggulangi ini yaitu pemimpin sering memberikan peringatan jika terjadi kesalahan dan menyadarkan bahwa sekolah ini milik kita, dengan demikian akan tercipta kesadaran kecintaan kepada sekolah dan berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan meningkatnya kinerja karyawan.

Penulis : Baiklah bu, bagaimana dengan motivasi kerja yang diterapkan disini bu? Karena dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja itu lebih besar dibandingkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Menurut Ibu, apakah motivasi kerja disini kurang meningkatkan kepuasan kerja karyawan Bu?

Ibu N : Tahun-tahun kemarin memang tidak ada motivasi, termasuk saya. Tapi mulai tahun sekarang sudah mulai ada motivasi. Hal ini dikarenakan kurangnya koordinasi dengan baik jadi tidak memajukan sekolah. Jadi harus ada keterbukaan antara semua warga disekolah ini sehinggaa akan memotivasi semua guru-guru disini.

Penulis : Baik Bu, terimakasih atas informasinya Bu sangat membantu sekali dalam penyusunan skripsi saya.

Ibu N : Ya sama-sama mas

Narasumber 3: Ibu R (Guru, SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta)

Penulis: Selamat Siang Buk, Mohon maaf mengganggu waktunya. Saya ingin

melakukan wawancara buk terkait penelitian yang saya lakukan?

Ibu R : ya silahkan mas

Penulis : Begini Buk berdasarkan hasil penelitian yang saya lakukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja itu lebih besar dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, menurut ibu apakah budaya organisasi disini masih dianggap kurang pas atau bagiamana bu?

Ibu R : kepuasan kerja saya nilai cukup, kalau saya nilai puas itu belum.

Penulis: Kalau boleh tahu Buk itu kenapa ya bu?

Ibu R : Hal ini dikarenakan sikap masing-masing guru berbeda ada yang idealismenya tinggi ada yang tidak memikirkan yang penting masuk kerja untuk memenuhi jamnya. ya tentu berdampak pada kinerja mas karena ya ini sudah berlangsung lama tidak bisa ditegur jadi ya seperti itu.

Penulis : baiklah Buk, kalau saya boleh tau apakah ada tindakan dari pimpinan terkait hal ini bu?

Ibu R : Iya mas, untuk menanggulangi hal ini ada kebijakan kepala sekolah datang tepat waktu karena ada *fingerprint* untuk saat ini. Jadi ya datang dan pulang tepat waktu

Penulis : Oh begitu Bu, bagaimana dengan motivasi kerja yang diterapkan disini bu? Karena dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja itu lebih besar dibandingkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Menurut Ibu, apakah motivasi kerja disini kurang meningkatkan kepuasan kerja karyawan Bu?

Ibu R : Motivasi kerja cukup memotivasi. Kepala sekolah yang sekarang sering memberikan motivasi kepada karyawan dengan mengumpulkan guru-guru

memantau kinerja dan memotivasi guru, ada koordinasi dan motivasi yang diberikan kepala sekolah untuk saat ini.

Penulis : baiklah bu terimakasih atas waktu dan informasi yang ibu berikan, sangat membantu sekali dalam penyusunan skripsi saya.

Ibu R : Ya sama-sama Mas

KUESIONER PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI VARIABEL INTERVENING

KEPUASAN KERJA SMP NEGERI 2 GAMPING SLEMAN

I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu member tanda (X) pada jawaban berikut ini

1. Jenis Kelamin :
   a. Laki-Laki
   b. Perempuan
2. Usia Bapak/Ibu
   a. Dibawah 25 Tahun
   b. 26 - 36 Tahun
   c. 36 – 45 Tahun
   d. 46 – 55 Tahun
   e. Diatas 55 Tahun
3. Status Kepegawaian
   a. Tetap
   b. Honorer
4. Pendidikan
   a. Sarjana Muda (D3) / Diploma II atau setingkat
   b. Sarjana (S1) / Diploma IV
   c. Magister / Specialis 1
   d. Lainnya (Sebutkan)…
5. Masa Kerja Bapak/Ibu Sebagai Guru di SMP Negeri 2 Gamping Sleman Yogyakarta
   a. Dibawah 5 Tahun
   b. 6-10 Tahun
   e. 21-25 Tahun
   f. 26-30 Tahun

c. 11-15 Tahun g. 31-35 Tahun

d. 16-20 Tahun h. Diatas 36 Tahun

II. KUESIONER LINGKUNGAN ORGANISASI

Bagian ini meneliti Budaya organisasi, Motivasi, Kinerja, dan Kepuasan Kerja di SMP Negeri 2 Gamping Kabupaten Sleman Yogyakarta. Pertimbangkan setiap item, kemudian Bapak/Ibu diminta untuk menilai keadaan yang sebenarnya sampai dengan pada saat ini menggunakan skala lima angka yaitu: alternatif pilihan 1 ssampai dengan 5 jawaban pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut:

Nilai 6 : Untuk jawaban amat sangat setuju artinya responden amat sangat setuju dengan pertanyaan karena ssangat sesuai dengan keadaan yang dirassakan oleh responden. = ASS

Nilai 5 : Untuk jawaban sangat setuju artinya responden sangat setuju dengan pertanyaan karena ssangat sesuai dengan keadaan yang dirassakan oleh responden. = SS

Nilai 4 : Untuk jawaban setuju artinya pertanyaan dianggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden. =S

Nilai 3 : Untuk jawaban tidak setuju artinya tidak setuju dengan pasti apa yang dirasakan. =TS

Nilai 2 : Untuk jawaban sangat tidak setuju artinya responden sangat tidak setuju dengan pertanyaan karena tidak sesuai dengan apa yang dirasakan. = STS

Nilai 1 : Untuk jawaban amat sangat tidak setuju artinya pertanyaan sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden. =ASTS

No	Daftar Pertanyaan	Kualitas Saat Ini					
		ASS	SS	S	TS	STS	ASTS
	Budaya Organisasi						
1	Sekolah mengadakan upacara bendera tiap hari senin untuk menumbuhkan rasa nasionalisme.						
2	Rapat guru dilakukan dengan terjadwal sebagai bentuk untuk memberikan pelajaran yang terbaik untuk anak didik / siswa						
3	Sekolah mengadakan outbond untuk guru untuk mempererat tali persaudaraan guru.						
4	Siswa di panggil dengan sebutan “anak” oleh guru untuk mempererat hubungan guru dan siswa.						
5	Guru dipanggil dengan sebutan “pak/bu” oleh guru/staff untuk mempererat hubungan antar guru						
6	panggilan pak/bu guru oleh siswa adalah bentuk sikap sopan						

	santun kepada guru						
7	Pemakaian seragam sebagai bentuk tanggung jawab seorang siswa dan guru.						
8	Identitas guru di tandai dengan seragam dinas.						
9	Guru memakai seragam dinas untuk menandakan identitas sebagai guru.						
10	Sekolah memiliki standar perilaku guru agar perilaku guru sesuai dengan tuntutan sebagai pendidik.						
11	Guru yang membiarkan siswa mencontek merupakan perbuatan tercela.						
12	embolos saat pelajaran berlangsung menandakan bukan sikap tanggung jawab.						
13	Sekolah memberikan reward untuk guru berprestasi sebagai bentuk penghargaan.						
14	Dinas memberikan kenaikan						

	jabatan untuk guru yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan.						
15	Guru yang bertanggung jawab akan mendapatkan appresiasi dari sekolah						
16	Guru yang memiliki integritas yang tinggi akan mendapatkan kenaikan jabatan dari pemerintah						
17	Pencapaian mutu Pendidikan di dasari dengan sikap kejujuran.						
18	Guru yang bertanggung jawab akan mendapatkan penghargaan atas tanggung jawabnya.						
19	Guru yang memiliki integritas yang tinggi akan mempermudah pencapaian mutu Pendidikan di sekolah.						
20	Sekolah memberikan reward untuk guru yang berprestasi.						
21	kami yakin kejujuran adalah kunci dari keberhasilan.						
22	Kami berkonsisten untuk						

	memberikan Pendidikan yang terbaik untuk anak didik kami.						
23	Guru dan siswa diajarkan untuk selalu jujur dalam melakukan segala tindakan.						
24	Guru dan siswa diajarkan untuk selalu memiliki tanggung jawab yang tinggi						
25	Guru memiliki integritas yang tinggi dalam hal mengajar.						
26	Sekolah memiliki tata tertib untuk guru agar disiplin.						
27	Sekolah memiliki tata tertib untuk siswa agar disiplin.						
28	Sekolah memberikan hukuman kepada guru yang melanggar tata tertib sekolah.						
29	Lingkungan kerja di sekolah kondusif untuk mengerjakan tugas.						
30	Penataan lingkungan sekolah sangat rapi sehingga terasa nyaman.						

31	Suasana belajar mengajar berlangsung secara nyaman.						
	Motivasi Kerja						
1	Saya rajin bekerja karena menjadi guru adalah cita-cita saya.						
2	Saya bekerja keras karena dorongan dari hati saya.						
3	Saya bekerja keras untuk kemajuan karir saya.						
4	Saya bekerja keras untuk mendapatkan sertifikasi.						
5	Saya melaksanakan tugas dengan baik.						
6	Saya melaksanakan tanggung jawab dengan baik.						
7	Saya melaksanakan amanah sekolah dengan baik.						
8	Saya bekerja keras agar menjadi guru yang berprestasi.						
9	Saya terdorong untuk bekerja rajin karena memiliki tanggung						

	jawab kepada sekolah.						
10	Saya terdorong untuk berkerja keras karena memiliki tanggung jawab kepada siswa.						
11	Saya terdorong untuk bekerja keras karena memiliki tanggung jawab kepada keluarga.						
12	Saya terdorong untuk bekerja keras karena memiliki tanggung jawab kepada diri saya sendiri.						
13	Gaji / bonus mendorong saya untuk giat bekerja.						
14	Saya terdorong untuk bekerja keras karena kepala sekolah mendukung saya.						
15	Kondisi kerja yang kondusif membuat saya bersemangat untuk bekerja.						
	Kinerja						
1	Saya memahami yang siswa inginkan dalam hal belajar.						
2	Saya mampu membuat rancangan pembelajaran dengan						

	baik.						
3	Saya mampu melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik.						
4	Saya mampu melakukan evaluasi hasil belajar siswa.						
5	Saya mampu memahami perkembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki siswa.						
6	Saya memiliki kepribadian yang mantap.						
7	Saya memiliki kepribadian yang stabil.						
8	Saya bersikap dewasa untuk menyikapi semua hal.						
9	Saya memiliki kepribadian yang arif.						
10	Saya seorang yang berwibawa.						
11	Saya bisa menjadi teladan bagi siswa.						
12	Saya senang jika dapat membantu orang lain dalam hal						

	apapun.						
13	Saya mampu melakukan evaluasi diri dengan baik.						
14	Saya mampu mengembangkan diri dengan baik.						
15	Saya rajin menunaikan ibadah.						
16	Saya mampu berkomunikasi dengan diri sendiri untuk tujuan hidup saya.						
17	Saya mampu berkomunikasi dengan orang lain untuk menjalin tali silahturahmi.						
18	Saya mampu memahami karakter siswa dengan baik.						
19	Saya mampu memahami potensi siswa dengan baik.						
20	Saya mampu menguasai sumber ajar dengan baik.						
21	Saya menguasai perencanaan kurikulum ajar dengan baik.						
	Kepuasan Kerja						
1	Saya merasa puas dapat mengelola program belajar						

	mengajar dengan baik.						
2	Saya merasa puas mampu mengenali kemampuan siswa dengan baik.						
3	Saya merasa puas mampu menguasai materi pelajaran.						
4	Saya merasa puas mampu mengelola kelas dengan baik.						
5	Saya merasa puas bisa menggunakan media sumber belajar dengan maksimal.						
6	Saya merasa puas dengan metode belajar yang saya ajarkan kepada siswa.						
7	Saya merasa puas dapat mengelola interaksi belajar dengan siswa.						
8	Saya merasa puas dapat menilai prestasi belajar siswa.						
9	Saya merasa puas bisa berkomunikasi dengan guru lain dengan lancar.						
10	Saya merasa puas dengan gaji						

	yang saya peroleh.						
11	Saya merasa puas memperoleh kesempatan untuk berkembang di sekolah ini.						
12	Saya merasa puas mendapat penghargaan atas prestasi kerja saya di sekolah ini.						
13	Saya merasa puas mendapatkan promosi kenaikan jabatan di sekolah ini.						
14	Saya merasa senang mendapatkan insentif dari sekolah karena kerja saya.						
15	Saya merasa senang karena kepala sekolah baik kepada saya.						
16	Saya merasa senang karena rekan kerja baik kepada saya.						
17	Saya merasa senang karena siswa menghormati saya sebagai guru.						
18	Saya merasa senang karena staff / guru baik kepada saya.						
19	Saya merasa senang karena saya						

	mendapatkan perhatian dari atasan saya karena prestasi saya.						
20	Saya merasa nyaman karena iklim organisasi tecipta dengan baik di sekolah ini.						
21	Saya merasa nyaman untuk bekerja karena lingkungan kerja tenang/kondusif.						
22	Saya merasa nyaman untuk bekerja karena lingkungan kerja saya menyenangkan.						