

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI DENGAN KINERJA GURU SEKOLAH DON BOSCO III CIKARANG-BEKASI-JAWA BARAT

Hendrikus I. Meze Doa

Hotner Tampubolon
hotnertampubolon@yahoo.com

Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia,
2016 Jakarta 13630, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dan motivasi dengan kinerja guru. Penelitian dilakukan di Sekolah Don Bosco III Cikarang, menggunakan metode survey dengan teknik korelasional. Uji coba dianalisis menggunakan uji validitas menggunakan rumus korelasi Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan test Alpha Cronbach. Selanjutnya dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dengan rumus Kolmogorov Smirnov dan uji linearitas regresi. Sedangkan pengujian hipotesis mempergunakan uji korelasi sederhana, korelasi berganda, serta teknik regresi yang terdiri dari regresi linear dan ganda. Dalam penelitian ini, para guru dari TK sampai SMA dipilih sebagai unit analisis dan 67 sampel yang dipilih secara acak.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa 1). Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi(X_1) dengan Kinerja Guru (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0,732 dan koefisien determinasi (R square) sebesar 0,535. Artinya kontribusi yang diberikan oleh Budaya Organisasi(X_1) kepada Kinerja Guru (Y) sebesar 53,5% dan selebihnya dipengaruhi faktor-faktor lain. Dengan demikian H_0 ditolak, dan tidak menolak H_1 , artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y). Maknanya adalah jika Budaya Organisasi naik, maka Kinerja Guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang juga akan ikut naik. 2) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0,894 dan koefisien determinasi (R square) sebesar 0,799. Artinya kontribusi dan Motivasi (X_2) kepada Kinerja Guru (Y) sebesar 79,9%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Dengan demikian menolak H_0 , dan tidak menolak H_1 . Artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y).3). Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi(X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y) dengan korelasi ganda sebesar 0,921, dan koefisien determinasi (R square) 0,849, sedangkan koefisien determinasi ganda (Adjust R square) sebesar 0,844. Artinya kontribusi yang diberikan oleh Budaya Organisasi(X_1) dan Motivasi(X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru(Y) sebesar 84,4% dan selebihnya dipengaruhi faktor-faktor lainnya. Dengan demikian menolak H_0 dan tidak menolak H_1 , artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kinerja Guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang.

Kata kunci: *Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Guru*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Setiap orang tentunya tidak asing dengan istilah globalisasi. Globalisasi berarti sebuah situasi di mana semua orang di seluruh belahan dunia dapat saling berinteraksi. Pertemuan tidak lagi terbatas dalam satu negara saja tetapi kini lintas negara. Hal ini berarti bahwa dunia menjadi sangat terbuka. Dunia saat ini adalah dunia tanpa batas (*world without border*). Atau dalam bahasa Marshal McLuhan, dunia saat ini seperti sebuah desa global. Maksudnya, sebuah keadaan di mana setiap orang dapat mengakses informasi apa saja dengan menggunakan teknologi komunikasi. Pada waktu yang sama, kita dapat mengetahui apa yang sedang terjadi di Amerika Serikat. Demikian pula halnya, orang-orang yang berada di Amerika dapat melihat dan mengetahui apa yang sedang terjadi di Indonesia.

Semua bangsa tanpa kecuali masuk dalam pusaran gelombang globalisasi ini. Bangsa yang tidak mampu bersaing dan bertahan dengan arus globalisasi ini maka bangsa itu akan tenggelam dan hilang. Ia akan tertinggal dan kalah dari bangsa-bangsa lainnya. Hal ini ditegaskan oleh Tilaar (2012: 537). Beliau mengatakan bahwa globalisasi pada hakikatnya merupakan suatu sisi yang tidak humanistik karena yang kuat akan *survive* dan yang lemah akan musnah. Hal ini mengindikasikan bagi kita bahwa globalisasi perlu disikapi secara bijak, kritis dan bertanggung jawab oleh semua elemen bangsa.

Bagaimana sebuah bangsa itu dapat bertahan dan bersaing? Bertahan tidaknya sebuah bangsa sangat bergantung pada kualitas manusianya. Manusia yang berkualitaslah yang dapat bertahan dan bersaing. Kualitas itu harus integral dalam diri manusia. Maksudnya, manusia tidak hanya berkualitas dalam aspek intelektual tetapi juga aspek afektif dan psiko motorik.

Posisi penting manusia dalam kemajuan sebuah bangsa ditegaskan dalam temuan Bank Dunia tahun 1997. Pihak Bank Dunia mengatakan bahwa kemajuan sebuah bangsa di dunia terkait dengan faktor sumber daya manusia dan sumber daya alam. Namun, peran sumber daya alam hanya 10 % dibandingkan peran SDM. Itu berarti bahwa 90 % kemajuan sebuah bangsa sangat ditentukan oleh SDM sebuah bangsa. Singkatnya, kualitas bangsa sangat ditentukan oleh kualitas manusianya.

Pendidikan merupakan sarana yang penting dalam memanusiawikan manusia, menjadikan manusia seutuhnya; manusia yang baik. Pendidikan membuat seseorang memiliki kemampuan atau kompetensi dalam memberikan tanggapan yang tepat, kritis dan bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekitarnya. Jelaslah bagi kita bahwa pendidikan sangat penting dalam menciptakan manusia yang berkualitas.

Bagaimana mewujudkan sebuah pendidikan yang berkualitas? Banyak faktor yang dapat menciptakan pendidikan yang berkualitas. Kita dapat menyebut faktor sarana dan prasarana pendidikan, alokasi dana yang cukup bagi pengembangan dunia pendidikan dan kualitas guru/pendidik. Hal terakhir inilah yang menjadi focus perhatian penulis.

Bagaimanakah peran pendidik atau guru menjadi elemen penting dalam pendidikan dewasa ini? Jawabannya, guru merupakan elemen penting dalam pendidikan. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana kualitas guru di Indonesia? Berikut ini, penulis hendak memperlihatkan beberapa peristiwa tentang kehidupan guru.

Kita tentunya mengetahui sebuah kisah menarik tentang pentingnya peran guru. Dikisahkan bahwa ketika Jepang menyerah dalam perang Dunia II, Kaisar Jepang bertanya kepada panglima perangnya, berapa jumlah guru yang tersisa, bukan bertanya jumlah serdadu yang tersisa dengan peralatan perangnya. Kisah ini

tentunya memperlihatkan betapa pentingnya guru di mata Kaisar dan Jepang. Sehingga tidaklah mengherankan apabila saat ini Jepang telah menjelma menjadi sebuah negara maju. Ia kini mampu bersaing dengan negara-negara Eropa dan Amerika dalam hal teknologi dan ilmu pengetahuan. Hal ini dicapai dalam kurun waktu 20 tahun sejak keterpurukannya karena kekalahan Perang Dunia II.

Kisah lain terjadi di Negeri Finlandia. Dalam sebuah survey internasional tahun 2003 yang diselenggarakan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*, Finlandia masih menduduki rangking satu dalam kemampuan siswa di bidang sains, membaca, dan matematika. Selain itu, Finlandia juga unggul dalam pendidikan anak-anak lemah mental. Ternyata sosok dibalik keberhasilan ini adalah guru. Kisah yang memperlihatkan pentingnya peran seorang guru.

Seperti apakah peran dan tugas guru? Menurut UU No. 20 Tahun 2003, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal, serta pada jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah, termasuk pendidikan usia dini. Seorang guru pun hendaknya memiliki beberapa kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian/personal, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Penulis sangat yakin bahwa setiap guru pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi potensi guru untuk berkreasi sebagai usaha meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar. Hal ini dapat disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dari dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat di luar pribadi guru.

Pentingnya peran kinerja guru dalam dunia pendidikan inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian kinerja guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang. Penulis hendak melihat bagaimana pertumbuhan kinerja dari para guru mulai dari TK, SD, SMP, dan SMA. Penulis pun hendak melihat faktor apakah yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja guru dari Sekolah Don Bosco III Cikarang.

Sejauh yang penulis alami sebagai guru/pendidik dalam lingkungan Sekolah Don Bosco III Cikarang, penulis melihat bahwa kinerja para guru tidaklah begitu menonjol atau biasa-biasa saja. Para guru tidak termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih. Para guru merasa puas dengan apa yang telah melakukan selama ini. Guru tidak mempunyai keinginan untuk berprestasi. Bagi mereka, keinginan untuk berprestasi tidak ada gunanya. Mengapa demikian? Karena tidak ada jaminan dari Yayasan Panca Dharma. Tidak ada penghargaan yang baik bagi guru yang berprestasi.

Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan Yayasan kurang memberikan kesejahteraan bagi para guru. Hal ini terjadi sejak pergantian kepengurusan Yayasan dari generasi pertama ke generasi kedua. Maksudnya, generasi pertama pemilik Yayasan Panca Dharma berlatar belakang pendidik/guru. Dengan latar belakang ini, mereka tahu bagaimana kondisi guru di lapangan, mereka tahu apa yang menjadi kebutuhan para guru. Sehingga mereka banyak memberikan kegiatan-kegiatan yang memberikan kegembiraan bagi para guru. Saat ini, Yayasan ditangani oleh generasi kedua yang tidak berlatar belakang sebagai pendidik. Perlakuan terhadap guru pun berubah. Yayasan selalu membuat perhitungan dengan guru di setiap unit. (Untuk di ketahui, Yayasan Panca Dharma memiliki tiga unit yaitu Don Bosco I berlokasi di Kelapa Gading-Jakarta Utara, Don Bosco II berlokasi di Pulomas-Jakarta

Timur dan Don Bosco III di Cikarang-Bekasi.)

Perhitungan tersebut berupa biaya kegiatan-kegiatan sekolah selalu ditekan. Padahal kegiatan ini dilakukan untuk memajukan sekolah dan menarik simpati masyarakat. Situasi semacam ini tanpa disadari melahirkan resistensi para guru. Guru akan selalu pulang tepat waktu sebagaimana guru dituntut untuk datang tepat waktu. Sekolah memperlakukan absen *finger print*. Bila lupa melakukan *finger print* pada saat pagi atau siang maka itu tidak akan dihitung. Guru melaksanakan tugas berdasarkan bayaran yang diberikan kepadanya. Perannya sebagai guru menjadi luntur lantaran hal semacam ini.

Selain itu, keengganan untuk menunjukkan kinerja yang baik dipengaruhi juga oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah. Pada dasarnya, kepemimpinan kepala sekolah sudah berjalan dengan sangat baik. Namun, masih terdapat kekurangan. Kekurangan ini yang berimbas pada kurangnya motivasi para guru untuk bekerja dengan maksimal. Misalnya, keputusan-keputusan yang dibuat bawahan seringkali dimentahkan oleh kepala sekolah. Sekolah Don Bosco mempunyai aturan bahwa murid yang membawa hp atau alat lainnya ke dalam kelas, maka barang tersebut akan disita. Penyitaan dilakukan oleh Wakasek Kesiswaan. Namun, ketika orang tua bertemu dengan kepala sekolah, keputusan ini diperingan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, Penulis hendak melakukan penelitian dengan judul : “ Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kinerja Guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang-Bekasi.”

B. Perumusan Masalah

1. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang ?

2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi dengan kinerja guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang ?
3. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang ?

C. Deskripsi Teoretis

1. Kinerja Guru

Sebuah lembaga atau organisasi tentunya menghendaki sebuah keberhasilan dalam usahanya. Salah satu faktor penting penentu keberhasilan tersebut adalah kinerja dari anggota lembaga. Bila kinerja dari anggota tidak baik atau di bawah kualitas yang diharapkan maka hal itu akan berdampak pada kualitas kerjanya. Kualitas kerja yang kurang berdampak pada rendahnya kualitas hasil kerjanya. Kualitas hasil kerja yang kurang berdampak terhadap organisasi atau lembaga secara keseluruhan. Dalam kondisi semacam ini, organisasi pastilah akan mendapatkan kerugian.

Apakah sebenarnya kinerja itu? Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007:598), kinerja berarti cara, perilaku dan kemampuan kerja. Kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*Job Performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Sedangkan dalam *Merriam Webster's Colligate Dictionary* (1996:863), kata *performance* mempunyai beberapa berarti “*The act of performing; execution*”, “*something accomplished*”, “*the ability to perform: efficiency*”, dan “*the manner of reacting to stimuli; behavior*”. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan atau kemampuan menampilkan atau melaksanakan dan menyelesaikan suatu kegiatan. Oleh karena itu *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.

Menurut August W. Smith, kinerja adalah “*output derives from processes, human otherwise* . Hal ini berarti bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Dalam hal ini, kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity* (Noto Atmojo, 1992). Lebih lanjut, T.R. Mitchell (1989) berpendapat bahwa ada empat ukuran dari kinerja yaitu 1. *Quality of work*, kualitas hasil kerja, 2. *Promptness*, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, 3. *Initiative*, prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, 4. *Capability*, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, 5. *Comunication*, kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Sebagaimana ditulis Nawawi (2013:213), teori yang mendasari kajian kinerja guru adalah *expectancy theory* dari Vroom (1973). Teori ini mengemukakan bahwa “*performance = f (ability x motivation)*”. Menurut teori ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu unjuk kerja yang diupayakan melalui suatu prestasi kerja untuk menghasilkan output tertentu pada waktu yang telah ditentukan. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah menuju pencapaian tujuan organisasi.

Sedarmayanti (1995:53) mengartikan kinerja dengan memaparkan ciri-cirinya sebagai berikut : “Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain : kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, komunikasi yang baik”. Berdasarkan pendapat Sedarmayati ini, kita

dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

Suprihanto, sebagaimana dikutip oleh Supardi (2013: 45), menyatakan bahwa kinerja seringkali disamakan dengan prestasi kerja. Hasil kerja seseorang merupakan dalam periode tertentu merupakan prestasi kerja, bila dibandingkan dengan target/sasaran, standar, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama ataupun kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana tertentu. Kinerja merupakan hasil atau apa yang nampak dari sebuah pekerjaan dan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi.

Suntoro (1999:12) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan moral.

Tika (2006:121) memunculkan beberapa definisi kinerja dari beberapa ahli. Pertama, Bernardin dan Russel mengartikan kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kedua, menurut Stoner (1978), kinerja adalah fungsi motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Ketiga, menurut Handoko, kinerja sebagai sebuah proses di mana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Keempat, Rue dan Byar (1981), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil. Kelima, Murphy dan Cleveland (1995), mengartikan kinerja sebagai kualitas

perilaku yang berorientasi pada pekerjaan dan tugas.

Dari beberapa definisi kinerja di atas, maka dapat diketahui beberapa unsur yang terkandung di dalam kinerja yaitu :

1. hasil-hasil dari fungsi kerja,
2. faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seperti kemampuan motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan
3. pencapaian tujuan organisasi
4. dalam periode tertentu
5. tidak melanggar hukum
6. tingkat pencapaian hasil
7. tindakan yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan

Menurut Miner (dalam Edy Sutrisno, 2010: 172), ada beberapa aspek yang terkandung di dalam kinerja yaitu sebagai berikut :

1. kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melaksanakan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu sebagai pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Berdasarkan keempat aspek di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang ditetapkan oleh organisasi/yayasan.

Selain keempat aspek di atas, Locke dan Latham dalam Supardi (2013: 48) menyimpulkan bahwa secara individual, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang yaitu kemampuan, komitmen, umpan balik, kompleksitas tugas, kondisi yang menghambat, tantangan, tujuan, fasilitas, keakuratan dirinya, arah usaha,

daya tahan/ketekunan dan strategi khusus dalam menghadapi tugas.

Nawami (2013:211) menyebutkan bahwa secara konseptual, kinerja mempunyai dua segi : kinerja pegawai atau anggota secara individu dan kinerja organisasi. kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. kinerja pegawai/anggota dan kinerja organisasi mempunyai hubungan yang erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan oleh pegawai atau anggota yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Bagaimanakah dengan kinerja guru? Sebagaimana yang telah kita sadari bersama bahwa guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan berarti apa-apa jika esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan “hidup” jika dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru

Untuk menilai kinerja guru, kita dapat melihat pada kemampuan guru dalam menyadari, memahami dan menjalankan peran-peran yang terkandung dalam profesi guru. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Hal ini tertuang secara jelas dalam UU No. 20 Tahun 2003.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16

Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, adapun macam-macam kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga guru antara lain: kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap subkompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut;

- Memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial: memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif; memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian; dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
- Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial: memahami landasan kependidikan; menerapkan teori belajar dan pembelajaran; menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar; serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- Melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial: menata latar (setting) pembelajaran; dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang dan melaksanakan evaluasi (assessment) proses dan hasil

belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode; menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery learning); dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

- Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial: memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Secara rinci subkompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum; bertindak sesuai dengan norma sosial; bangga sebagai guru; dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.
- Kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- Kepribadian yang arif memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.
- Kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap

peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.

- Akhlak mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut:

- Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik memiliki indikator esensial: berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik.
- Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

- Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami

hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

- Menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Dari penjelasan di atas, kiranya dapat disimpulkan bahwa dalam kinerja seorang guru, keempat kompetensi di atas bersifat holistik dan integratif. Artinya keempat hal tersebut harus terlihat menyatu dan menyeluruh dalam perilaku dan kerja para guru. Dengan demikian, kompetensi seorang guru haruslah meliputi (a) pengenalan peserta didik secara mendalam; (b) penguasaan bidang studi baik disiplin ilmu maupun bahan ajar dalam kurikulum sekolah (c) penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses dan hasil belajar, serta tindak lanjut untuk perbaikan dan pengayaan; dan (d) pengembangan kepribadian dan profesionalitas secara berkelanjutan. Guru yang memiliki kompetensi akan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini, penulis mengartikan kinerja guru sebagai kemampuan dan hasil yang dimiliki seorang guru saat menjalankan tugas pembelajaran dan tugas pendampingan anak muridnya dalam peningkatan prestasi belajar peserta didik.

Dimensi-dimensi yang digunakan penulis dalam variabel kinerja guru ini adalah (a) kualitas kerja, (b) kecepatan/ketepatan, (c) inisiatif, (d) kemampuan, (e) komunikasi. Dimensi-dimensi ini memunculkan beberapa indikator antara lain : (1) menguasai bahan, (2) mengelola proses belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media atau sumber belajar, (5) menguasai landasan pendidikan, (6) merencanakan program pengajaran, (7) memimpin kelas, (8) mengelola interaksi belajar mengajar, (9)

melakukan penilaian hasil belajar siswa, (10) menggunakan berbagai metode pembelajaran, (11) memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah.

2. Budaya Organisasi

Salah satu hal yang menjadi pemicu dan pemacu efektifitas organisasi adalah budaya organisasi. Bila sebuah organisasi mempunyai budaya organisasi yang baik maka kinerja dari sebuah organisasi akan berjalan dengan baik. Apa sebenarnya budaya organisasi tersebut? Baiklah kita melihat pengertian budaya organisasi dari beberapa tokoh di bawah ini.

Jones (2010:30) mengartikan budaya organisasi sebagai :“ *the set of shared values and norms that controls organizational members interactions with each other and with people outside the organization* “ Sementara itu, Kunda dalam Jafee (2001: 168) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “ *the shared meanings, assumptions, norms and values refer to a common way of thinking that can shape organizational behavior independent of external sanctions.*”

Mullins (2005: 891) mengartikan budaya organisasi sebagai “ *the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organization*”. Mullins menekankan budaya organisasi sebagai sekumpulan tradisi, nilai, kebijakan, kepercayaan yang menggerakkan perilaku semua orang dalam sebuah organisasi. Dengan budaya organisasi, setiap orang dalam organisasi tersebut merasa menjadi satu kesatuan.

Mathis (2011) mempunyai pemahaman yang selaras dengan ketiga tokoh terdahulu. Ia menyatakan bahwa budaya organisasi itu “ *consist of the shared values and beliefs that give members of an organization meaning and provide the with rules for behavior*”.

Edgar H. Schein, dalam Taliziduhu (2005:76) , mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

The culture of a group can now be defined as a patern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive,think, and feel in relation to those problems.

Robert P. Vecchio, dalam Wibowo (2011:17), mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam sebuah organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang datang. Dalam definisi ini, Vecchio menekankan budaya organisasi sebagai keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai. Nilai-nilai ini kemudian diteruskan dari waktu ke waktu kepada setiap orang yang masuk dan bergabung dengan organisasi tersebut.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2011:17) mengartikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Dalam definisi ini, Kreitner dan Kinicki memperlihatkan tiga karakteristik penting budaya organisasi yaitu 1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi,2) budaya organisasi mempengaruhi tingkah laku kita di pekerjaan, 3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.

Jerome want, dalam Wibowo (2011:18), mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan)

sebagai imbalan atas penghargaan financial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.

Dari pengertian-pengertian di atas kita melihat bahwa di dalam budaya organisasi terdapat nilai-nilai, norma-norma, prinsip-prinsip dan kepercayaan yang disepakati dan memberi makna serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi untuk berperilaku dan berinteraksi, baik di dalam organisasinya sendiri maupun di luar organisasinya.

Berikut ini dikemukakan beberapa tambahan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
- b. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
- c. Menurut Robbins (2001:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- d. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Pemikir budaya organisasi dari Indonesia juga mempunyai pemahaman yang sama dengan tokoh-tokoh di atas. Sutrisno (2010:2) mengartikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (belief), asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Bila budaya organisasi ini adalah jiwa organisasi maka kita dapat menyakini bahwa budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Kita dapat melihat bahwa secara tidak sadar setiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari apa saja yang menjadi budaya organisasi. Seseorang yang baru mulai bekerja di sebuah organisasi, ia akan berusaha mempelajari apa yang diwajibkan dan apa yang dilarang, apa yang baik dan apa yang buruk.

Budaya organisasi yang kuat tentu saja akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat atau berkualitas maksudnya adalah seperangkat nilai-nilai yang mampu menghasilkan sebuah lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas (produk dan jasa) organisasi secara terus menerus. Sebaliknya bila budaya organisasinya lemah maka target dari perusahaan tidak akan tercapai secara maksimal. Budaya organisasi yang kuat akan terlihat pada penerimaan, penghayatan dan pelaksanaan nilai-nilai yang konsisten dari para karyawan. Nilai-nilai organisasi dipahami secara mendalam, dianut dan

diperjuangkan secara sungguh-sungguh oleh para anggota organisasi.

Lebih lanjut, Wibowo (2011: 19) memahami budaya organisasi sebagai filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi satu elemen penting untuk meningkatkan kinerja organisasi baik jangka pendek dan terutama jangka panjang. Maka dari itu budaya organisasi ini harus ada, dipahami dan kemudian dilaksanakan di dalam suatu organisasi.

Bila kita melihat dari sisi fungsi, maka budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Menurut Robbins (2001 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut; pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. Kelima, budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Masih berkaitan dengan fungsi budaya organisasi, Sunarto, dalam Riani (2011:8), juga menghadirkan beberapa fungsi dari budaya organisasi, antara lain : 1). *Pengikat organisasi*. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan. 2) *integrator*. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi. 3) *identitas* organisasi. budaya organisasi merupakan salah satu

identitas organisasi. 4). *Energi* untuk mencapai kinerja yang tinggi. Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. 5) *ciri kualitas*. Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut. 6). *Motivator*. Budaya organisasi memberikan semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat bagi anggotanya. 7). *Value enhancer*. Budaya organisasi akan meningkatkan nilai dari stakeholdernya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Menurut Robbins (2001: 289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah: pertama, *inovasi dan pengambilan resiko*. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko. Kedua, *perhatian terhadap detail*. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail. Ketiga, *orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Keempat, *orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu. Kelima, *orientasi tim*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu. Keenam, *keagresifan*. Berkaitan dengan agresivitas karyawan. Ketujuh, *kemantapan*. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. Dari pengertian di atas menjadi jelaslah bagi kita betapa pentingnya budaya organisasi bagi pertumbuhan sebuah organisasi, bagi pencapaian target sebuah organisasi.

Beberapa indikator yang dapat dipakai dalam melihat baik tidaknya sebuah budaya organisasi adalah :

a) menurut Anderson dan Kryprinou (dalam Sutrisno, 2010: 11), budaya organisasi yang efektif atau kuat

tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja dan pertukaran informasi.

- b) Selain itu, bagaimana komitmen terhadap karyawan, bagaimana evaluasi yang dilakukan terhadap karyawan, bagaimana perkembangan karier, bagaimana proses pembuatan keputusan.

Sobirin (2009: 124-128) memberikan definisi budaya organisasi berdasarkan tiga aliran pemikiran atau *school of thought* (Mazhab). Mazhab pertama adalah ideational school. Mazhab ini lebih melihat budaya sebagai sebuah organisasi dari apa yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh anggota komunitas atau masyarakat. Pemikiran ini biasanya dianut oleh para *organization theorists* yang menggunakan pendekatan antropologis sebagai basisnya. Mazhab kedua adalah adaptationist school. Mazhab ini melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur atau tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya, seperti pola perilaku atau cara mereka berkomunikasi. Mazhab yang ketiga adalah *realist school*, yang merupakan gabungan dari kedua mazhab di atas. Penganut mazhab ini menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut.

Budaya organisasi yang telah dimiliki oleh sebuah organisasi hendaknya dijaga dan dikembangkan baik oleh pemilik maupun anggota organisasi. Beer dalam Yasin (2012:93) menyatakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Faktor yang pertama adalah *people*. Maksudnya adalah kemampuan, harapan, nilai dan kebutuhan karyawan. Faktor kedua adalah *process*. Dalam

process, kita berbicara tentang tingkah laku, sikap dan interaksi yang terjadi di dalam sebuah organisasi, baik pada level individu, kelompok dan antar kelompok. Faktor yang ketiga adalah *structures*. Artinya mekanisme formal dan sistem di dalam organisasi yang disusun untuk mengarahkan tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan anggota organisasi. Dan faktor yang terakhir adalah *environment*. Dalam *environment*, hal yang ditekankan adalah kondisi eksternal yang harus dihadapi oleh organisasi termasuk pasar, pelanggan, teknologi, pemegang saham, regulasi pemerintah, budaya dan nilai-nilai sosial tempat organisasi beroperasi.

Berdasarkan berbagai pandangan mengenai budaya organisasi di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, norma-norma bersama, kepercayaan atau keyakinan bersama yang dipahami dan dihayati oleh para anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam menyelesaikan berbagai macam persoalan dan dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Inilah pengertian budaya organisasi yang digunakan penulis dalam tesis.

Adapun dimensi dan indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut : 1) nilai-nilai dalam organisasi/Yayasan Panca Dharma dengan indikator : visi misi Yayasan Panca Dharma, relasi pimpinan dan bawahan, penghargaan terhadap kerja, tingkat toleransi, komitmen terhadap karyawan, rasa memiliki, dan dukungan dari pimpinan. 2) keyakinan dan kebiasaan dengan indikator : keterbukaan berkomunikasi, kerja sama, inisiatif dan kemandirian kerja, proses pembuatan keputusan, evaluasi terhadap karyawan atau guru.

3. Motivasi

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (2007:775), motivasi adalah hal-hal yang

menjadi dorongan tindakan seseorang atau sesuatu yang menjadi pokok dalam cerita atau gambaran dan lain-lain. Sedangkan dalam kamus *Merriam Webster's Collegiate Dictionary* (1996:759), motivasi adalah sebuah tindakan atau proses memotivasi, sebuah kondisi termotivasi. Berdasarkan dua sumber kamus ini, kita bisa melihat bahwa pertama, motivasi sebagai sebuah daya yang mendorong seseorang untuk bertindak. Kedua, motivasi sebagai sebuah tindakan atau sebuah proses memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu.

Secara etimologis, motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan penggerak yang muncul dari dalam hati seseorang untuk mencapai sesuatu tujuan. Dengan motivasi tersebut, seseorang melakukan berbagai macam usaha untuk memperoleh apa yang menjadi targetnya. Motivasi adalah hasrat atau kemauan untuk meraih kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dapat kita simpulkan bahwa seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Hasibuan dalam Arifin (2012: 145) mengartikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan Wahyujosumidjo, motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedarmayanti mengartikan motivasi adalah sebuah daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Sedangkan Berendoum yang dikutip oleh Sedarmayanti memahami motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah pada pencapaian

kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Syamsul Arifin (2012:146) mendefinisikan kekuatan atau energi seseorang yang dapat meningkatkan persistensi dan antusiasmenya dalam melakukan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi instrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Motivasi instrinsik muncul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang sudah ada dalam diri individu itu sendiri, yaitu sesuai dengan kebutuhan. Motivasi yang bersifat instrinsik terjadi manakala jenis pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi. Orang tersebut memperoleh kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain. Motivasi instrinsik dibentuk oleh dimensi tertarik pada pekerjaan, tertantang pada pekerjaan, belajar hal baru, menciptakan kontribusi penting, memanfaatkan potensi sepenuhnya, kreatif dan tanggung jawab. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen-elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status, gaji, kompensasi, insentif, bonus dan keamanan. Atau dengan kata lain, motivasi instrinsik itu muncul karena adanya rangsangan dari luar individu.

Berdasarkan uraian di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa motivasi merupakan sebuah faktor yang sangat penting bagi manusia dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Seseorang yang mempunyai motivasi yang kuat akan terlihat dalam kualitas tindakan atau perilaku yang ditampilkannya baik dari konteks belajar, bekerja, maupun dalam kehidupan lainnya. Dalam kaitan dengan hal ini, Brian Clegg (2006:3) menegaskan tentang motivasi yang palsu dan tidak tulus. Ia mengatakan bahwa bila motivasi itu tidak tulus maka motivasi tersebut hanya bersifat sementara dalam membawa seseorang dalam mencapai tujuan

tersebut. Tapi kemudian, motivasi itu akan menghilang. Sehingga ia menegaskan bahwa untuk memperoleh sebuah motivasi yang berpengaruh kuat dan bertahan lama, motivasi tersebut harus bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya.

Purwanto (1998:71) menyebutkan empat fungsi dari keberadaan motivasi bagi manusia : Pertama, sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan. Kedua, menentukan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita. Ketiga, mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan, dalam hal ini makin jelas tujuan, maka makin jelas pula bentangan jalan yang harus ditempuh. Keempat, menyeleksi perbuatan diri, artinya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan guna mencapai tujuan dengan mengesampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.

Hamzah (2007:65) menyimpulkan tentang tiga unsur yang terkandung dari sekian banyak konsep motivasi yang munculkan oleh para ahli. Ketiga unsur itu adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Unsur upaya merujuk pada ukuran intensitas. Artinya, bila seseorang termotivasi dalam menjalankan perkerjaannya maka ia akan berjuang sekuat tenaga agar menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Unsur tujuan organisasi adalah hal yang penting karena tujuan organisasi ini yang menggerakkan segala daya dan upaya dari anggota. Karenanya tujuan organisasi haruslah jelas. Semakin jelas tujuannya semakin mudah bagi para anggota untuk memahami dan kemudian menjalankannya. Unsur terakhir adalah kebutuhan. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri untuk mencapainya.

Di bawah ini, penulis akan membahas beberapa teori motivasi yang dikembangkan oleh para ahli.

a. Teori Motivasi Abraham Maslow : Jenjang Kebutuhan

Tindakan atau perilaku seseorang biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Berkaitan dengan hal ini, Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan-kebutuhan pokok dan penting. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow (*hierarchy of needs*). Lima tingkat kebutuhan ini dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi.

Tahap pertama, kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis atau jamaniah merupakan kebutuhan manusia yang erat hubungannya dengan proses kehidupan jasmaniah. Kebutuhan ini bersifat sangat primer dan universal artinya mutlak harus dipenuhi oleh siapa saja, kapan saja, dan di mana saja dalam rangka memperoleh kelangsungan hidup. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi maka kelangsungan hidup akan terancam dan dapat membawa kematian. Yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makanan, minuman, udara, seks.

Tahap kedua, kebutuhan rasa aman. Manusia membutuhkan rasa aman, bebas dari segala ketegangan, ancaman, rasa lapar, kehilangan dan sebagainya. Jika kebutuhan jasmaniah telah terpenuhi maka kebutuhan yang muncul selanjutnya adalah kebutuhan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini tidak hanya bersifat fisik semata tetapi juga mencakup mental, psikologikal dan intelektual.

Tahap ketiga, kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki atau kebutuhan sosial. Manusia adalah makhluk sosial. Dalam kodratnya ini, manusia membutuhkan kehadiran orang lain. Muncul sikap saling bergantung satu sama lain. Karena itu berhubungan dengan orang lain merupakan suatu kebutuhan yang mendorong orang untuk senantiasa berinteraksi dengan orang

lain. Yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan bergaul, berorganisasi, berkelompok, persahabatan, tolong menolong, saling mengenal.

Tahap keempat, kebutuhan akan penghargaan. Setiap orang mempunyai harga diri, dan setiap orang pula senantiasa mempertahankan harga dirinya. Harga diri akan selalu dipertahankan dan dikembangkan. Kebutuhan ini akan berkembang dengan baik apabila kebutuhan-kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Jika kebutuhan ini tidak memperoleh kepuasan maka dapat menimbulkan kekecewaan dan pada gilirannya akan mempengaruhi kualitas kerjanya. Contoh kebutuhan ini adalah berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan.

Tahap kelima, kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini merupakan pendorong bagi seseorang untuk menampilkan dirinya sebagai pribadi yang khas di lingkungannya. Dalam kehidupan sehari-hari kita menemukan banyaknya orang yang mampu mewujudkan dirinya dalam berbagai bidang kehidupan seperti dalam bidang organisasi, akademik, kemasyarakatan, kesenian, olahraga, dunia usaha dan sebagainya. Pengakuan dan pujian pada pencapaian ini akan banyak mempengaruhi dan mendorong untuk mampu melakukan tugas-tugasnya secara efektif dan produktif.

b. Teori Motivasi Herzberg

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg disebut "Model Dua Faktor". Menurut Herzberg, sebagaimana ditulis Syamsul Arifin (2012:150), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan.

Dua faktor itu adalah faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivational (faktor intrinsik). Faktor *higiene/pemeliharaan* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan. Faktor ini bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam

kehidupan orang. Faktor yang termasuk di dalamnya adalah status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekannya, teknik penyeliaan yang digunakan para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Sedangkan faktor motivational adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yaitu yang bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan. Faktor yang termasuk di dalamnya adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan yang bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain.

c. Teori Motivasi Douglas McGregor

Douglas McGregor mengembangkan Teori X dan Teori Y. Ia menguraikan dua pandangan manusia yaitu Teori X (negatif) dan Teori Y (positif). Masing-masing teori menampilkan karakter atau ciri yang berbeda-beda.

Menurut Teori X empat pengandaian yang dipegang manajer terhadap karyawannya adalah karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja, karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan, karyawan akan menghindari tanggung jawab, dan kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Berbeda dengan pandangan Teori X ini, maka Teori Y menggambarkan asumsi karakter manusia : *pertama*, orang dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain. Kedua, orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran. Ketiga, rata rata orang akan menerima tanggung jawab dan kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

d. Teori Motivasi Vroom

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Viktor H. Vroom adalah Teori Harapan. Menurut teori ini, sebagaimana ditulis Arifin (2012:151), motivasi merupakan akibat suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah pada hasil yang diinginkannya. Artinya, seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Singkatnya, jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk mendapatkan sesuatu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya. Sebaliknya jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya tipis, motivasinya untuk berusaha akan menjadi rendah.

Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu pertama, ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas, instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu) dan valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif.

e. Teori Motivasi David C. McClelland

Menurut McClelland, sebagaimana ditulis Surya (2013:57), pada dasarnya dalam diri manusia terdapat kebutuhan untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya. Kebutuhan ini disebut sebagai kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) dan mendorong individu untuk melakukan perbuatan sebaik mungkin sehingga menghasilkan suatu prestasi tertentu. Baginya, kebutuhan untuk berprestasi merupakan kebutuhan yang berbeda dan dapat dibedakan dengan kebutuhan lainnya.

McClelland menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu: *need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), *need for affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi), *need for power* (kebutuhan untuk mengatur/kebutuhan untuk kekuasaan). Rupanya ketiga kebutuhan ini sangat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

McClelland, sebagaimana ditulis Miftah Thoha (2008:236), menyebutkan beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi yaitu :

- a. *Suka mengambil risiko moderat.* Artinya orang-orang dengan karakter ini mau berprestasi dengan suatu risiko yang moderat, tidak terlalu besar risikonya dan juga tidak terlampau rendah. Orang ini akan melakukan perhitungan dan pertimbangan sebelum melakukan sesuatu.
- b. *Memerlukan umpan balik yang segera.* Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya di kemudian hari sangat dibutuhkan oleh orang tersebut. Informasi ini akan memberikan kepadanya penjelasan bagaimana ia berusaha mencapai hasil. Sehingga ia tahu kekurangannya yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya.
- c. *Memperhitungkan keberhasilan.* Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi. Ia lebih puasa pada nilai intrinsik dari tugas yang disebabkan padanya sehingga menimbulkan prestasi dan sama sekali tidak memperhitungkan hadiah-hadiah materi atau penghargaan lainnya atas

prestasinya. Kalau dalam berprestasi kemudian ia mendapatkan pujian, penghargaan atau hadiah yang melimpah, hal tersebut bukanlah karena ia mengharapkan tetapi karena orang lain atau lingkungannya yang akan menghargainya.

- d. *Menyatu dengan tugas.* Sekali orang yang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugasnya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang. Hal ini berarti ia bertekad akan mencapai tujuan yang telah dipilihnya dengan ketekatan hati yang bulat tidak setengah-setengah. Dia tidak bisa meninggalkan tugas yang belum selesai. Dia tidak akan puas bila tugasnya belum selesai. Dalam pandangan orang lain, tipe orang seperti ini akan terlihat tidak bersahabat. Dia tidak suka orang lain bersama-sama dalam satu jalan untuk mencapai satu tujuan. Jelaslah bahwa orang berprestasi tinggi tidak selalu ramah dengan orang lain.

Berkaitan dengan pemahaman McClelland, Edward Murray, dalam Sutaryat Trisnamansyah (1984:159), juga menguraikan tentang adanya lima belas jenis kebutuhan yang dimiliki oleh manusia. Dan salah satu kebutuhan itu adalah kebutuhan berprestasi. Kebutuhan berprestasi, dalam gagasan Edward Murray, diartikan sebagai kebutuhan untuk berbuat baik dan berhasil dengan tugas-tugas yang memerlukan keterampilan dan kerja keras. Murray melengkapi gagasannya ini dengan memberikan beberapa karakteristik dari orang-orang yang mempunyai keinginan berprestasi : 1) mengatasi hambatan-hambatan, 2) melawan dan mengatasi orang lain, 3). menyelesaikan sesuatu yang sukar, 4) menguasai, memahami populasi , 5) meningkatkan harga diri dengan kesuksesan dalam melatih atau menggunakan kemampuan khusus.

Menurut George H. Litwvin dan Robert Stringer, dalam Tia Sugiri (1988:53),

menyatakan bahwa individu yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi tidak hanya sekedar buruh akan prestasi saja tetapi yang penting bagi individu tersebut adalah bagaimana ia mencapai prestasi tersebut, bagaimana ia berhasil mengatasi hambatan dan rintangan serta bagaimana rasanya ia berhasil atau gagal.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengartikan motivasi guru sebagai dorongan atau kekuatan yang muncul dari dalam (internal) dan luar (eksternal) diri sang guru untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik-baiknya.

Motivasi guru ada dua yaitu dimensi internal dan dimensi eksternal. Dimensi internalnya memunculkan beberapa indikator 1). Minat terhadap kerjasama, 2). Tanggung jawab terhadap tugas, 3). Kemampuan mengambil keputusan inovatif, 4). Sikap terhadap umpan balik/kritikan, 5). Sikap terhadap resiko dan tantangan kerja/tugas, 6). Minat terhadap keberhasilan, 7). Menyatu dengan tugas, 8) dorongan untuk berprestasi, 9). Kemauan untuk berkembang. Sedangkan motivasi eksternal adalah 1) berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kerjanya, 2) senang mendapatkan pujian dan penghargaan dari apa yang telah dikerjakannya, 3) berprestasi dengan harapan mendapatkan insentif, promosi, dan kenaikan gaji, 4) berprestasi dengan harapan ingin mendapatkan perhatian dan pengakuan dari teman dan atasan.

D. Metodologi Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengungkapkan hubungan budaya organisasi dan motivasi dengan kinerja guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang. Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memperoleh informasi mengenai:

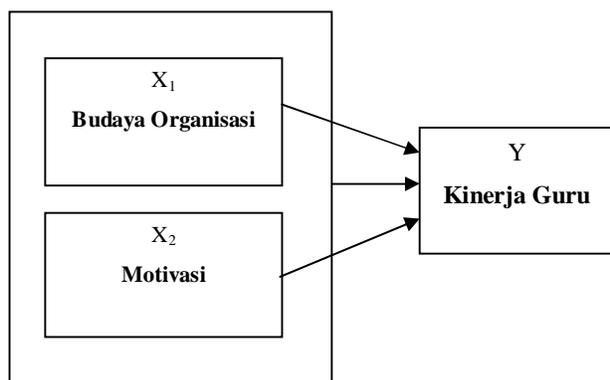
1. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru.
2. Hubungan motivasi dengan kinerja guru.
3. Hubungan budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja guru.

1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan korelasional. Penelitian yang akan penulis lakukan ini adalah bersifat korelasional karena penelitian berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Studi korelasi ini akan menggunakan analisis korelasi dan regresi.

2. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas, yaitu budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2), serta satu variabel terikat yaitu kinerja guru (Y). Kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) dihubungkan dengan variabel terikat (Y) dengan pola hubungan: (1) Hubungan antara variabel X_1 dengan variabel Y , (2) Hubungan antara variabel X_2 dengan variabel Y , dan (3) Hubungan antara variabel X_1 dan variabel X_2 secara bersama-sama dengan variabel Y . Ketiga pola hubungan variabel tersebut merupakan konstelasi masalah dalam penelitian ini. Pola hubungan antar variabel penelitian terlihat pada gambar berikut



3. Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat mengklasifikasikan objek pengamatan ke dalam dua atau lebih kelompok. Berdasarkan fungsinya variabel terbagi menjadi dua yaitu variabel bebas disebut variabel independent atau variabel penyebab, dan variabel terikat disebut variabel terpengaruh. Variabel penelitian ini terdiri dari dua macam variabel yaitu variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent).

1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah suatu variabel yang mempengaruhi variabel yang lain (terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian adalah budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2).

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel penelitian yang diukur untuk mengetahui besar sumbangan atau pengaruh dari variabel yang lain (bebas). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian adalah kinerja guru (Y).

E. Teknik Pengambilan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru aktif (tetap maupun honor) di Sekolah Don Bosco III Cikarang dari TK sampai SMA yang berjumlah 80 orang.

b. Sampel

Sampel yang digunakan adalah guru-guru aktif baik yang telah menjadi pegawai tetap maupun honor di Sekolah Don Bosco III Cikarang yang berjumlah 80 orang dengan rincian jumlah guru TK sebanyak 18 orang, guru SD sebanyak 22 orang, guru SMP sebanyak 20 orang dan guru SMA sebanyak 20 orang. Jumlah sampel yang akan digunakan dihitung menggunakan rumus Slovin.

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

$$n = \frac{80}{1 + (80 \times 0,05 \times 0,05)}$$

$$n = 66,66$$

$$n = 67 \text{ orang}$$

Proposional random sampling :

Sampel TK : $18/80 \times 67 = 15$ orang

Sampel SD : $22/80 \times 67 = 18$ orang

Sampel SMP : $20/80 \times 67 = 17$ orang

Sampel SMA : $20/80 \times 67 = 17$ orang

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan (error tolerance)

Tabel 1. Data Populasi dan Sampel Penelitian

Jenjang Pendidikan	Jumlah Populasi	Sampel	
		Penelitian	Uji Coba
TK	18	15	3
SD	22	18	4
SMP	20	17	3
SMA	20	17	3
TOTAL	80	67	13

c. Teknik Sampling

Teknik sampling merupakan suatu cara pengambilan sampel yang representatif dari populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik *simple random sampling* adalah cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut (Sugiyono, 2008:120).

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini setiap data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data variabel penelitian dalam bentuk nilai rata-rata, simpangan baku, modus, median,

serta visualisasi dalam bentuk tabel dan grafik. Sedangkan statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan statistik korelasi dan regresi linear jamak dan sederhana. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis, yaitu: uji normalitas galat taksir regresi dan uji homogenitas varians. Uji normalitas menggunakan uji liliefors dan uji homogenitas menggunakan uji-Barlett.

Pengujian hipotesis pertama dan kedua masing-masing digunakan statistik korelasi dan regresi linear sederhana, sedangkan hipotesis ketiga dilakukan korelasi dan regresi linier jamak. Sementara untuk mengetahui hubungan antara satu variabel bebas dan varibel terikat dengan mengontrol variabel bebas yang lain dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi parsial.

Teknik korelasi *Product Moment* digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel bila data kedua variabel berbentuk interval atau ratio, dan sumber data dari dua variabel atau lebih tersebut adalah sama (Sugiyono, 2012: 228).

Korelasi *Pearson Product Moment* dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq +1)$. Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna; $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = 1$ berarti korelasinya positif sempurna. Sedangkan arti harga r diberikan pedoman interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel sebagai berikut :

Tabel 2. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,1999	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber : (Sugiyono, 2012:231)

Perhitungan statistik dalam penelitian ini dikerjakan dengan alat bantu komputer. Program yang digunakan adalah paket data Analisis yang terdapat dalam Microsoft Exel dan SPSS versi 16.0.

Hipotesis Statistik

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan sebagai berikut :

Hipotesis Pertama:

Ho : $\rho_{yx_1} = 0$ Tidak terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y).

H1 : $\rho_{yx_1} \neq 0$ Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y).

Hipotesis Kedua:

Ho : $\rho_{yx_2} = 0$ Tidak terdapat hubungan antara Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y).

H1 : $\rho_{yx_2} \neq 0$ Terdapat hubungan antara Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y).

Hipotesis Ketiga:

Ho : $\rho_{yx_{12}} = 0$ Tidak Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y).

H1 : $\rho_{yx_{12}} \neq 0$ Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y).

Keterangan :

H_{0p} = Hipotesis Nol

H_1 = Hipotesis Alternatif

ρ_{y1} = Koefisien korelasi antara X_1 dengan Y

ρ_{y2} = Koefisien korelasi antara X_2 dengan Y

ρ_{y12} = Koefisien korelasi antara X_1 dan X_2 dengan Y

G. Deskripsi Data

Pada bagian ini, peneliti mendeskripsikan hasil penelitian dari ketiga variabel yakni variabel Budaya Organisasi (X_1), variabel Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y). Deskripsi data penelitian ini kemudian ditafsirkan untuk menguji hipotesa penelitian dalam bab sebelumnya.

1. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Data hasil variabel Budaya Organisasi (X_1) diperoleh dengan metode penyebaran kuesioner kepada 67 responden yang dipilih secara acak sebagai sampel penelitian. Berikut adalah analisis data penelitian dengan menggunakan program komputer SPSS.16.0

Tabel 3. Statistik Variabel Budaya Organisasi (X_1) Statistics

X1		
N	Valid	67
	Missing	0
Mean		134.40
Std. Error of Mean		.854
Median		135.00
Mode		130
Std. Deviation		6.987
Variance		48.820
Range		34
Minimum		114
Maximum		148
Sum		9005

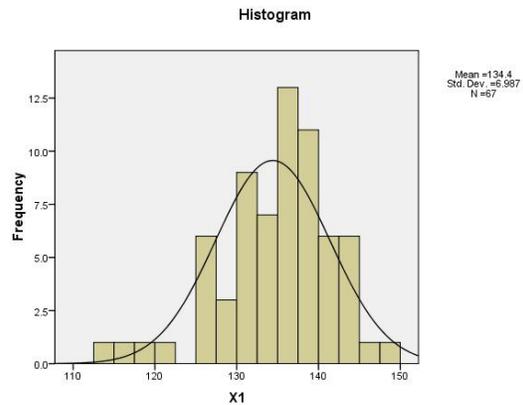
Dari tabel 4.1., diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki rata-rata hitung (mean) = 134,40 dan data yang paling banyak muncul (modus) = 130; Median = 135; simpangan baku (S) = 6,987; ragam (varians) = 48,820; rentangan skor (range) = 34; nilai minimum (Xmin) = 114; nilai maksimum (Xmax) = 148; dan jumlah data (sum) = 9005.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X₁)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	114	1	1.5	1.5	1.5
	116	1	1.5	1.5	3.0
	119	1	1.5	1.5	4.5
	120	1	1.5	1.5	6.0
	125	5	7.5	7.5	13.4
	127	1	1.5	1.5	14.9
	128	1	1.5	1.5	16.4
	129	2	3.0	3.0	19.4
	130	7	10.4	10.4	29.9
	132	2	3.0	3.0	32.8
	133	4	6.0	6.0	38.8
	134	3	4.5	4.5	43.3
	135	5	7.5	7.5	50.7
	136	3	4.5	4.5	55.2
	137	5	7.5	7.5	62.7
	138	5	7.5	7.5	70.1
	139	6	9.0	9.0	79.1
	140	4	6.0	6.0	85.1
	142	2	3.0	3.0	88.1
	143	3	4.5	4.5	92.5
144	3	4.5	4.5	97.0	
145	1	1.5	1.5	98.5	
148	1	1.5	1.5	100.0	
Total		67	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa subjek penelitian berada diatas rata-rata sebesar 38 responden atau 56,72%, sedangkan subjek penelitian data yang dibawah rata-rata berjumlah 29 responden atau 43,28%. Jadi perbandingan ini menjelaskan bahwa frekuensi dari variabel Budaya Organisasi (X₁) memiliki nilai di atas rata-rata lebih besar daripada skor kuesioner di bawah rata-rata. Berikut adalah histogram data dari Variabel Budaya Organisasi (X₁).

Gambar 1. Histogram Variabel Budaya Organisasi (X₁)



2. Deskripsi Variabel Motivasi (X₂)

Data hasil variabel Motivasi (X₂) diperoleh dengan metode penyebaran kuesioner kepada 67 responden yang dipilih secara acak sebagai sampel penelitian. Berikut ini adalah analisi data penelitian dengan menggunakan program computer SPSS.16.0.

Tabel 5. Statistik Variabel Motivasi (X₂)

X2		
N	Valid	67
	Missing	0
Mean		133.03
Std. Error of Mean		.948
Median		134.00
Mode		135
Std. Deviation		7.758
Variance		60.181
Range		37
Minimum		111
Maximum		148
Sum		8913

Motivasi (X₂) merupakan variabel bebas dalam penelitian ini. Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa rata-rata hitung (mean) = 133,03; data yang paling banyak muncul (Modus) = 135; Median = 134; simpangan baku (S) = 7,758; ragam (Varians) = 60,181; data terbesar (X_{max}) =

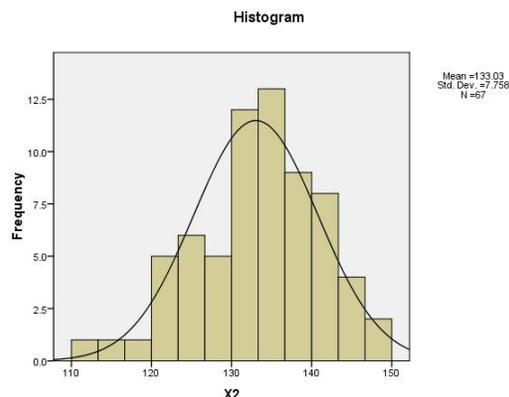
148; data terkecil (X_{min}) = 111; rentangan (range) = 37; dan jumlah keseluruhan data (sum) = 8913.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	111	1	1.5	1.5	1.5
	114	1	1.5	1.5	3.0
	119	1	1.5	1.5	4.5
	121	1	1.5	1.5	6.0
	122	4	6.0	6.0	11.9
	125	6	9.0	9.0	20.9
	128	4	6.0	6.0	26.9
	129	1	1.5	1.5	28.4
	130	4	6.0	6.0	34.3
	131	4	6.0	6.0	40.3
	133	4	6.0	6.0	46.3
	134	4	6.0	6.0	52.2
	135	9	13.4	13.4	65.7
	137	3	4.5	4.5	70.1
	138	3	4.5	4.5	74.6
	139	3	4.5	4.5	79.1
	140	6	9.0	9.0	88.1
	142	1	1.5	1.5	89.6
	143	1	1.5	1.5	91.0
	144	2	3.0	3.0	94.0
145	1	1.5	1.5	95.5	
146	1	1.5	1.5	97.0	
148	2	3.0	3.0	100.0	
Total		67	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.4, diketahui bahwa subjek penelitian berada di atas rata-rata sebesar 36 responden atau 53,73%, sedangkan subjek penelitian data yang di bawah rata-rata berjumlah 31 responden atau 46,27%. Jadi perbandingan ini menjelaskan bahwa frekuensi dari variabel Motivasi (X_2) memiliki nilai di atas rata-rata lebih besar daripada skor kuesioner di bawah rata-rata. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam grafik histogram berikut ini:

Gambar 2. Histogram Variabel Motivasi (X_2)



3. Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y)

Dalam penelitian ini, Kinerja Guru dinyatakan sebagai variabel terikat (Y). Data hasil variabel Kinerja Guru (Y) diperoleh dengan metode penyebaran kuesioner kepada 67 responden yang dipilih secara acak sebagai sampel penelitian. Berikut ini adalah analisis data penelitian dengan menggunakan program komputer SPSS.16.0

Tabel 7. Statistik Variabel Kinerja Guru (Y) Statistics

Y		
N	Valid	67
	Missing	0
Mean		135.31
Std. Error of Mean		.733
Median		136.00
Mode		139
Std. Deviation		5.998
Variance		35.976
Range		27
Minimum		119
Maximum		146
Sum		9066

Berdasarkan deskripsi data variabel Kinerja Guru (Y) pada tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata hitung (mean) = 135,31; data yang paling banyak muncul (modus) = 139; Median = 136,00; Simpangan Baku (S) = 5,998; ragam (Varians) = 35,976; data terbesar (X_{max}) =

119; data terkecil (Xmin) = 146 dan jumlah keseluruhan data (sum) = 9066.

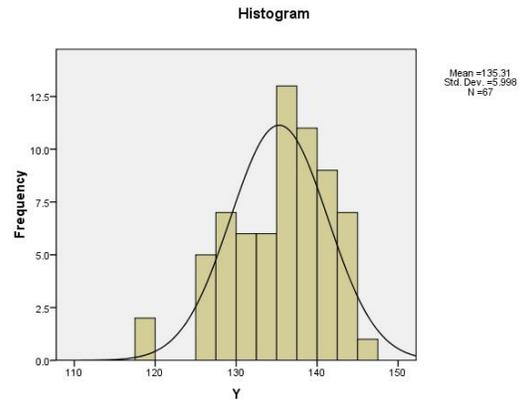
Berkenaan dengan rekapitulasi deskripsi statistik pada tabel 4.5, maka berikutnya peneliti memaparkan distribusi frekuensi variabel Kinerja Guru (Y) dalam tabel dibawah ini.

Tabel 8. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	119	2	3.0	3.0	3.0
	125	1	1.5	1.5	4.5
	126	1	1.5	1.5	6.0
	127	3	4.5	4.5	10.4
	128	2	3.0	3.0	13.4
	129	5	7.5	7.5	20.9
	130	3	4.5	4.5	25.4
	131	2	3.0	3.0	28.4
	132	1	1.5	1.5	29.9
	133	2	3.0	3.0	32.8
	134	4	6.0	6.0	38.8
	135	4	6.0	6.0	44.8
	136	5	7.5	7.5	52.2
	137	4	6.0	6.0	58.2
	138	4	6.0	6.0	64.2
	139	7	10.4	10.4	74.6
	140	6	9.0	9.0	83.6
	141	1	1.5	1.5	85.1
142	2	3.0	3.0	88.1	
143	3	4.5	4.5	92.5	
144	4	6.0	6.0	98.5	
146	1	1.5	1.5	100.0	
Total		67	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa subyek penelitian yang berada di atas rata-rata sebesar 37 responden atau 55,22%, sedangkan subyek penelitian data yang di bawah rata-rata berjumlah 30 responden atau 44,78%. Jadi perbandingan ini menjelaskan bahwa frekuensi dari variabel Kinerja Guru (Y) memiliki nilai di atas rata-rata lebih besar daripada skor kuesioner di bawah rata-rata. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam grafik histogram di bawah ini.

Gambar 3. Histogram Variabel Kinerja Guru (Y)



H. Pengujian Persyaratan Analisis

1. Uji Normalitas

Menurut Sugiyono (2006:69), uji normalitas merupakan suatu tahap statistik yang bekerja dengan asumsi bahwa setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Bila ada dinyatakan tidak normal maka teknik statistik tidak dapat digunakan untuk alat analisis. Dalam analisis penulis menguji normalitas data dengan menggunakan rumus liliefors pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ Dengan kriteria pengujian $L_{hitung} > L_{tabel}$ (Lampiran 12 : Tabel Liliefors) maka data dinyatakan berdistribusi normal.

a. Uji Normalitas Data Budaya Organisasi (X₁)

Tabel Liliefors untuk Variabel Budaya Organisasi (X₁) dengan standar deviasi (S) = 6,987 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 9. Liliefors Variabel Budaya Organisasi (X₁)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1	.101	67	.086	.959	67	.026

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel ini menjelaskan hasil uji apakah sebuah distribusi data bisa dikatakan normal atau tidak, apabila nilai signifikansi atau

nilai probabilitas $< 0,05$ maka distribusi adalah tidak normal (simetris), sedangkan nilai signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$ distribusi adalah normal (simetris). Di sini alat uji normalitas distribusi data yaitu: Kolmogorov Smirnov dengan keterangan adalah sama dengan Uji Liliefors. Didapat bahwa tingkat signifikansi Budaya Organisasi (X_1) di atas $0,05$ ($0,086$ lebih besar dari $0,05$); maka bisa dikatakan distribusi variabel Budaya Organisasi (X_1) adalah normal.

b. Uji Normalitas Data Minat Anak Terhadap Anak (X_2)

Tabel Liliefors Variabel Motivasi (X_2) dengan standar deviasi (S) = $7,758$ dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 10. Liliefors Variabel Motivasi (X_2)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X2	.095	67	.200*	.979	67	.312

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Tabel ini menjelaskan hasil uji apakah sebuah distribusi data bisa dikatakan normal atau tidak, apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$ distribusi adalah tidak normal (simetris), sedangkan nilai signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$ distribusi adalah normal (simetris). Di sini alat uji normalitas distribusi data yaitu: Kolmogorov Smirnov dengan keterangan adalah sama dengan Uji Liliefors. Didapat bahwa tingkat signifikansi Motivasi (X_2) di atas $0,05$ ($0,200$ lebih besar dari $0,05$); maka bisa dikatakan distribusi variabel Motivasi (X_2) adalah normal.

c. Uji Normalitas Data Kinerja Guru (Y)

Tabel Liliefors untuk variabel Kinerja Guru (Y) dengan standar deviasi (S) = $5,998$ dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 11. Liliefors Variabel Kinerja Guru (Y)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.098	67	.185	.961	67	.036

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel ini menjelaskan hasil uji apakah sebuah distribusi data bisa dikatakan normal atau tidak, apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$ distribusi adalah tidak normal (simetris), nilai signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$ distribusi adalah normal (simetris). Di sini alat uji normalitas distribusi data yaitu: Kolmogorov Smirnov dengan keterangan adalah sama dengan Uji Liliefors. Didapat bahwa tingkat signifikansi Kinerja Guru (Y) di atas $0,05$ ($0,185$ lebih besar dengan $0,05$); maka bisa dikatakan distribusi variabel Kinerja Guru (Y) adalah normal.

2. Uji Linieritas

a. Uji Linieritas Variabel X_1 atas Y

Pengujian kelinieran regresi bertujuan untuk menentukan apakah garis regresi antara dua atau lebih variabel membentuk linier atau tidak. (Sugiyono, 2007:265). Untuk mengetahui linearitas antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru maka peneliti melakukan uji kelinieran persamaan regresi antara variabel X_1 dan Y dengan menggunakan tabel ANOVA di bawah ini.

Tabel 12. Anova Kelinieran Regresi Antara Variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y)

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined) 1690.854	22	76.857	4.947	.000
		Linearity 1270.811	1	1270.811	81.800	.000
		Deviation from Linearity 420.043	21	20.002	1.288	.235
	Within Groups	683.564	44	15.536		
Total		2374.418	66			

Dari tabel di atas, diperoleh nilai Fhitung (Linierity) sebesar 81,800 dan nilai probabilitas signifikan (Sig) sebesar 0,000. Pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$, dk pembilang 21 dan dk penyebut 44, diperoleh Ftabel ($\alpha = 0,01$) sebesar 2,302 dan Ftabel ($\alpha = 0,05$) sebesar 1,801 (Lampiran 14 dan 16). Sehingga dapat ditulis Fhitung $81,800 > Ftabel (\alpha = 0,05)$ 1,801 dan Fhitung $81,800 > Ftabel (\alpha = 0,01) = 2,302$, dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa regresi antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan variabel Kinerja Guru (Y) adalah linier.

bahwa regresi antara variabel Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y) adalah linier.

b. Uji Kelinieran Variabel X_2 atas Y

Untuk mengetahui linearitas antara variabel Motivasi dengan Kinerja Guru, maka penulis melakukan uji kelinieran persamaan regresi antara variabel X_2 dan Y dengan menggunakan tabel ANOVA dibawah ini.

Tabel 13. Anova Kelinieran Regresi Antara Variabel Motivasi Kerja (X_2) dengan Kinerja Guru (Y)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	2056.085	22	93.458	12.918	.000
		Linearity	1896.198	1	1896.198	262.092	.000
		Deviation from Linearity	159.887	21	7.614	1.052	.429
	Within Groups	318.333	44	7.235			
	Total	2374.418	66				

Dari tabel di atas, diperoleh nilai Fhitung (Linierity) sebesar 262,092 dan nilai probabilitas signifikan (Sig) sebesar 0,000. Pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$, dk pembilang 21 dan dk penyebut 44, diperoleh Ftabel ($\alpha = 0,01$) sebesar 2,302 dan Ftabel ($\alpha = 0,05$) sebesar 1,801 (Lampiran 14 dan 16). Sehingga dapat ditulis Fhitung $262,092 < Ftabel (\alpha = 0,05)$ = 1,801, Fhitung $262,092 < Ftabel (\alpha = 0,01)$ 2,302, dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Maka dapat diambil kesimpulan

3. Uji Homogenitas

Uji homogenitas menggunakan uji kesamaan variansi yang dilakukan untuk mengetahui apakah data dua sampel memiliki variansi yang sama (homogen) atau tidak.

a. Uji Homogenitas Variabel X_1 atas Y

Uji homogenitas antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 14. Uji Homogenitas Antara Variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y)
Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
X1-Y	Based on Mean	.799	1	132	.373
	Based on Median	.720	1	132	.398
	Based on Median and with adjusted df	.720	1	127.008	.398
	Based on trimmed mean	.716	1	132	.399

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua nilai probabilitas (Sig.) lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data kedua variabel memiliki variansi yang sama atau homogen.

b. Uji Homogenitas Variabel X_2 atas Y

Uji homogenitas antara variabel Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y)

Tabel 15. Uji Homogenitas Antara Variabel Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y)
Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
X2-Y	Based on Mean	2.968	1	132	.087
	Based on Median	2.727	1	132	.101
	Based on Median and with adjusted df	2.727	1	121.454	.101
	Based on trimmed mean	2.974	1	132	.087

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua nilai probabilitas (Sig.) lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data kedua variabel memiliki variansi yang sama atau homogen.

A. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) hipotesis yang perlu diuji yaitu:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Motivasi dengan Kinerja Guru.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kinerja Guru.

1. Pengujian Hipotesis X_1 dan Y: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

Untuk membuktikan hipotesis korelasi antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru digunakan teknik korelasi bivariat dari Karl Pearson yang sering disebut rumus korelasi *Product Moment*. Tabel korelasi bivariat antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 16. Korelasi Bivariat Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru
Correlations

		X1	Y
X1	Pearson Correlation	1	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	67	67
Y	Pearson Correlation	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel di atas diperoleh nilai Pearson Correlation sebesar 0,732 nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru.

Untuk menentukan besarnya hubungan yang terjadi antara variabel Budaya

Organisasi dengan Kinerja Guru dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 17. Koefisien Korelasi antara Budaya Organisasi (X₁) dengan Kinerja Guru (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.535	.528	4.121

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,732 dan koefisien determinasi (R square) sebesar 0,535. Hal ini menunjukkan bahwa varians yang terjadi pada Kinerja Guru dipengaruhi oleh Budaya Organisasi adalah sebesar 53,5% (0,535 x 100%), dan hal ini selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Untuk menentukan signifikan koefisien arah regresinya dilakukan pengujian keberartian regresi. Pengujian keberartian regresi antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru ditunjukkan pada tabel anova keberartian regresi di bawah ini.

Tabel 18. ANOVA Keberartian Regresi Antara Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1270.811	1	1270.811	74.848	.000 ^a
	Residual	1103.607	65	16.979		
	Total	2374.418	66			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel Anova keberartian di atas diperoleh nilai Fhitung sebesar 74,848 dan nilai probabilitas signifikan (Sig.) sebesar 0,000 Pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ diperoleh Ftabel (0,01) sebesar 7,045 dan Ftabel (0,05) sebesar 3,9895 (Lampiran 14 dan 16). Sehingga dapat dituliskan Fhitung 74,848 > Ftabel (0,05) = 3,9895, Fhitung 74,848 > Ftabel (0,01) = 7,045 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Maka dapat

ditarik kesimpulan bahwa koefisien arah regresinya berarti.

Persamaan regresi linier sederhana antara variabel metode Budaya Organisasi (X₁) dengan Kinerja Guru (Y) dapat dicari dengan menggunakan tabel coefficient (a) regresi di bawah ini.

Tabel 19. Pengujian Persamaan Regresi Antara Variabel Budaya Organisasi (X₁) dengan Kinerja Guru (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.906	9.769		5.211	.000
	X1	.628	.073	.732	8.651	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.17 diketahui bahwa hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru memiliki koefisien arah regresi sebesar 0,628. Sedangkan konstanta berjumlah 50,906.

Koefisien arah regresi sebesar 0,628 menjelaskan bahwa hubungan yang terjadi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru yang digambarkan dalam persamaan regresi bersifat positif atau searah. Searah artinya jika variabel Budaya Organisasi bertambah maka Kinerja Guru akan meningkat. Sebaliknya jika variabel Budaya Organisasi menurun maka Kinerja Guru juga akan menurun.

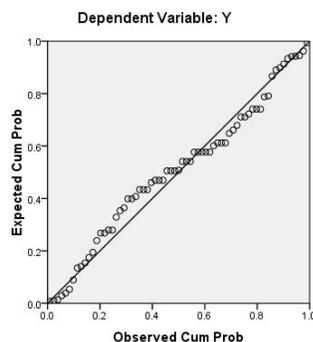
Berdasarkan kedua nilai koefisien regresi tersebut maka hubungan yang terjadi antara Budaya Organisasi (X₁) dan Kinerja Guru (Y) dapat digambarkan dengan rumus persamaan $\hat{Y} = 50,906 + 0,628X_1$. Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila variabel Budaya Organisasi naik sebesar 0,834 maka kontribusi yang diberikan bagi Kinerja Guru sebesar 50,906. Demikian juga sebaliknya penurunan satu satuan pada variabel Budaya Organisasi sebesar 0,834 maka Kinerja Guru akan turun sebesar 50,906.

Grafik hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X₁) dengan variabel

Kinerja Guru (Y) dapat digambarkan pada gambar grafik berikut ini.

Gambar 4. Grafik Hubungan Antara Budaya Organisasi (X₁) dengan variabel Kinerja Guru (Y)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berikutnya ialah apabila Motivasi (X₂) dalam penelitian ini dikendalikan, maka melalui analisis korelasi parsial diperoleh koefisien korelasi parsial seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 20. Korelasi Parsial X₁ dan Y, Dengan X₂ Tetap (Konstan)
Correlations

Control Variables		X1	Y	X2		
-none- ^a	X1	Correlation	1.000	.732	.623	
		Significance (2-tailed)	.	.000	.000	
		Df	0	65	65	
	Y	Correlation	.732	1.000	.894	
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000	
		Df	65	0	65	
	X2	Correlation	.623	.894	1.000	
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.	
		Df	65	65	0	
	X2	X1	Correlation	1.000	.498	
			Significance (2-tailed)	.	.000	
			Df	0	64	
Y		Correlation	.498	1.000		
		Significance (2-tailed)	.000	.		
		Df	64	0		

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh koefisien korelasi parsial antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru dimana hasil belajar sebagai variabel control

adalah 0,498 Nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga koefisien korelasi parsialnya dianggap berarti.

Jika dibandingkan dengan koefisien korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru tanpa adanya variabel control yaitu sebesar 0,732 maka terjadi penurunan menjadi 0,498.

Kesimpulannya bahwa terdapat hubungan yang berarti antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru dimana variabel Motivasi sebagai variabel pengontrol dianggap tetap (konstan).

2. Pengujian Hipotesis X₂ dan Y: Terdapat Hubungan yang Positif dan Signifikan Antara Motivasi Dengan Kinerja Guru

Untuk membuktikan hipotesis korelasi antara variabel Motivasi (X₂) dengan variabel Kinerja Guru (Y) digunakan teknik korelasi bivariat dari Karl Pearson yang sering disebut rumus korelasi Product Moment. Tabel korelasi bivariat antara variabel Motivasi dengan Kinerja Guru ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 21. Korelasi Bivariat Antara Motivasi (X₂) dengan Variabel Kinerja Guru (Y)

Correlations

		X2	Y
X2	Pearson Correlation	1	.894 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	67	67
Y	Pearson Correlation	.894 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel di atas diperoleh nilai Pearson Correlation sebesar 0,894 nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara Motivasi (X₂) dengan Kinerja Guru (Y). Untuk menentukan besarnya hubungan yang terjadi antara variabel Motivasi (X₂) dengan

Kinerja Guru (Y) dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 22. Koefisien Korelasi antara Motivasi (X₂) dengan Variabel Kinerja Guru (Y)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894 ^a	.799	.795	2.712

a. Predictors: (Constant), X₂

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,894 dan koefisien determinasi (R square) sebesar 0,799. Hal ini menunjukkan bahwa varians yang terjadi pada Kinerja Guru dipengaruhi oleh Motivasi sebesar 79,9% (0,799 x 100%), dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Untuk menentukan signifikan koefisien arah regresinya dilakukan pengujian keberartian regresi. Pengujian keberartian regresi antara Motivasi (X₂) dengan variabel Kinerja Guru (Y) ditunjukkan pada tabel anova keberartian regresi di bawah ini.

Tabel 23. ANOVA Keberartian Regresi Antara Variabel Motivasi Kerja (X₂) dengan Kinerja Guru (Y).

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1896.198	1	1896.198	257.732	.000 ^a
	Residual	478.220	65	7.357		
	Total	2374.418	66			

a. Predictors: (Constant), X₂

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel Anova keberartian di atas diperoleh nilai Fhitung sebesar 257,732 dan nilai probabilitas signifikan (Sig.) sebesar 0,000. Pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01 diperoleh Ftabel (0,01) sebesar 7,045 dan Ftabel (0,05) sebesar 3,9895 (Lampiran 14 dan 16). Sehingga dapat dituliskan Fhitung 257,732 > Ftabel (0,05) = 3,9893, Fhitung 257,732 > Ftabel (0,01) = 7,045 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa koefisien arah

regresinya antara variabel Motivasi (X₂) dengan Kinerja Guru (Y) dinyatakan berarti. Artinya Motivasi (X₂) memberikan kontribusi yang berarti bagi Kinerja Guru (Y).

Persamaan regresi linier sederhana antara variabel Motivasi (X₂) dengan variabel Kinerja Guru (Y) dapat dicari dengan menggunakan tabel coefficient (a) regresi di bawah ini.

Tabel 24. Pengujian Persamaan Regresi Antara Variabel Motivasi (X₂) dengan Kinerja Guru (Y) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.398	5.735		7.567	.000
	X ₂	.691	.043	.894	16.054	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.22 diketahui bahwa hubungan Motivasi (X₂) dengan Kinerja Guru (Y) memiliki koefisien arah regresi sebesar 0,691. Sedangkan konstanta berjumlah 43,398. Dan signifikansi koefisien arah regresinya masing-masing sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05, sehingga dikatakan konstanta dan koefisien arah persamaan regresinya signifikan.

Koefisien arah regresi sebesar 0,691 menjelaskan bahwa hubungan yang terjadi antara Motivasi (X₂) dengan Kinerja Guru (Y) yang digambarkan dalam persamaan regresi bersifat positif atau searah. Searah artinya jika variabel Motivasi (X₂) bertambah maka Kinerja Guru (Y) akan meningkat. Sebaliknya jika variabel Motivasi (X₂) menurun maka Kinerja Guru juga akan menurun.

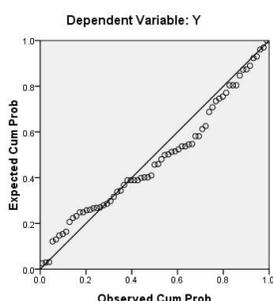
Berdasarkan kedua nilai koefisien regresi tersebut maka hubungan yang terjadi antara Motivasi (X₂) dan Kinerja Guru (Y) dapat digambarkan dengan rumus persamaan $\hat{Y} = 43,398 + 0,691X_2$. Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila variabel Motivasi (X₂) naik sebesar

0,691, maka kontribusi yang diberikan bagi Kinerja Guru (Y) sebesar 43,398. Demikian juga sebaliknya penurunan satu satuan pada variabel Motivasi (X₂) sebesar 0,691 maka Kinerja Guru (Y) akan turun sebesar 43,398.

Grafik hubungan antara variabel Motivasi (X₂) dengan variabel Kinerja Guru (Y) dapat digambarkan pada gambar grafik berikut ini.

Gambar 5. Grafik Hubungan Antara Motivasi (X₂) dengan variabel Kinerja Guru (Y)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berikutnya ialah apabila Budaya Organisasi (X₁) dalam penelitian ini dikendalikan, maka melalui analisis korelasi parsial diperoleh koefisien korelasi parsial seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 25. Korelasi Parsial X₂ dan Y, dengan X₁ Tetap (Konstan)

Control Variables			X2	Y	X1
-none- ^a	X2	Correlation	1.000	.894	.623
		Significance (2-tailed)	.	.000	.000
		df	0	65	65
	Y	Correlation	.894	1.000	.732
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		df	65	0	65
	X1	Correlation	.623	.732	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.
		df	65	65	0
X1	X2	Correlation	1.000	.821	
		Significance (2-tailed)	.	.000	
		df	0	64	
	Y	Correlation	.821	1.000	
		Significance (2-tailed)	.000	.	
		df	64	0	

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh koefisien korelasi parsial antara variabel Motivasi dengan Kinerja Guru dimana Budaya Organisasi sebagai variabel control adalah 0,821. Nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga koefisien korelasi parsialnya dianggap berarti.

Kesimpulannya bahwa terdapat hubungan yang berarti antara Motivasi dengan Kinerja Guru, dimana variabel Budaya Organisasi sebagai variabel pengontrol dianggap tetap (konstan). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi memberikan kontribusi yang berarti bagi Kinerja Guru.

3. Pengujian Hipotesis X₁ dan X₂ atas Y: Terdapat Hubungan yang Positif dan Signifikan Antara Budaya Organisasi dan Motivasi Secara Bersama-sama dengan Kinerja Guru.

Hubungan yang terjadi antara variabel Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Guru. Dijelaskan dengan koefisien korelasi ganda.

Tabel 26. Koefisien Korelasi Ganda dan Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921 ^a	.849	.844	2.370

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,921, dan koefisien determinasi (R square) 0,849. Untuk pengujian regresi ganda, koefisien determinasi yang digunakan adalah adjusted R square. Adjusted R square adalah koefisien determinasi yang telah disesuaikan dengan jumlah variabel bebasnya. Koefisien adjusted R square sebesar 0,844. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru sebesar 84,4% (0,844 x 100%) dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Uji keberartian regresi linier ganda antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y) disajikan pada tabel anova keberartian regresi ganda berikut ini.

Tabel 27. Anova Keberartian Regresi Ganda Antara Variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y)
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2014.975	2	1007.487	179.386	.000 ^a
	Residual	359.443	64	5.616		
	Total	2374.418	66			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel Anova regresi ganda di atas diperoleh nilai Fhitung sebesar 179,386 dan nilai probabilitas signifikan (Sig.) sebesar 0,000. Pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01 dk pembilang 2, dan dk penyebut 64 diperoleh Ftabel (0,01) sebesar 4,956 dan Ftabel (0,05) sebesar 3,1412 (Lampiran 14 dan 16). Sehingga dapat dituliskan Fhitung $179,386 > Ftabel (0,05) = 3,1412$, Fhitung $179,386 > Ftabel (0,01) = 4,956$, dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa koefisien arah regresi ganda antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y) dinyatakan berarti atau nyata. Artinya ada pengaruh yang berarti antara Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y).

Tabel 28. Pengujian Persamaan Regresi Ganda Antara Variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) Dengan Kinerja Guru (Y)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.728	5.940		4.836	.000
	X1	.245	.053	.286	4.599	.000
	X2	.553	.048	.716	11.511	.000

a. Dependent Variable: Y

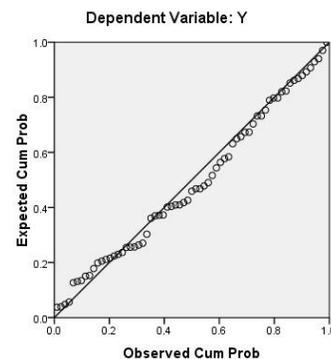
Variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y) menghasilkan koefisien regresi 0,245 dan 0,553, dan konstanta sebesar 28,728. Dengan demikian, hubungan yang terjadi antara Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y) dapat direpresentasikan dengan sebuah persamaan regresi linier ganda dengan rumus $\hat{Y} = 28,728 + 0,245 X_1 + 0,553 X_2$.

Koefisiensi arah regresi sebesar 0,245 dan 0,553 menjelaskan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y) adalah bersifat positif atau searah. Artinya, jika kedua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) dinaikkan maka Kinerja Guru (Y) akan mengalami kenaikan. Sebaliknya jika kedua variabel diturunkan maka Kinerja Guru akan ikut turun.

Persamaan regresi linier ganda antara Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y) yang dirumuskan dengan $\hat{Y} = 28,728 + 0,245 X_1 + 0,553 X_2$ lebih diperjelas pada grafik berikut ini.

Gambar 6. Grafik Persamaan Regresi Linier Ganda

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



I. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0,732 dan koefisien determinasi (R square) sebesar 0,535. Artinya kontribusi yang diberikan oleh Budaya Organisasi (X_1) kepada Kinerja Guru (Y) sebesar 53,5% dan selebihnya dipengaruhi faktor-faktor lain.

Dengan demikian H_0 ditolak, dan tidak menolak H_1 , artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Guru (Y).

Maknanya adalah jika Budaya Organisasi naik, maka Kinerja Guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang juga akan ikut naik.

2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0,894 dan koefisien determinasi (R square) sebesar 0,799. Artinya kontribusi dan Motivasi (X_2) kepada Kinerja Guru (Y) sebesar 79,9%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Dengan demikian menolak H_0 , dan tidak menolak H_1 . Artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja Guru (Y).

3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y) dengan korelasi ganda sebesar 0,921, dan koefisien determinasi (R square) 0,849, sedangkan koefisien determinasi ganda (Adjust R square) sebesar 0,844. Artinya kontribusi yang diberikan oleh Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja

Guru (Y) sebesar 84,4% dan selebihnya dipengaruhi faktor-faktor lainnya.

Dengan demikian menolak H_0 dan tidak menolak H_1 , artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kinerja Guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dilihat bahwa Budaya Organisasi yang dilaksanakan di Sekolah Don Bosco III Cikarang telah memberikan pengaruh nyata dan berarti terhadap Kinerja Guru. Ini didapat dari hasil analisa data yang menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru sebesar 53,5%. Karena itu Budaya Organisasi harus ditingkatkan, sehingga Kinerja Guru juga akan ikut meningkat.

Motivasi menunjukkan pengaruh yang besar dengan Kinerja Guru. Hal ini terindikasi melalui hubungan variabel Motivasi dengan Kinerja Guru sebesar 79,9%. Motivasi perlu dipertahankan serta ditingkatkan lagi, supaya Kinerja Guru juga semakin meningkat.

C. Saran

1. Hasil penelitian menemukan bahwa hipotesis diterima, yaitu terdapat hubungan yang positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru. Maka guru perlu menjaga, memelihara, melaksanakan serta mengajarkan tentang dengan maksimal, sehingga Kinerja Guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang juga akan meningkat.
2. Berlakunya hipotesis terdapat hubungan positif dan signifikan antara Motivasi dengan Kinerja Guru, maka diharapkan kepada para guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang untuk terus meningkatkan motivasi untuk memberikan yang terbaik dalam bekerja, serta meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dan

- pengajaran, agar Kinerja Guru semakin meningkat.
3. Karena hipotesis diterima, bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Guru, maka para guru di Sekolah Don Bosco III Cikarang perlu meningkatkan kreatifitas dalam mengajar, selalu belajar mengembangkan diri dengan hal-hal baru. Dengan demikian para pengajar perlu mengetahui dan menguasai informasi terkini yang terkait dengan bidang pelajaran yang diajarkan dan memperkaya diri dengan berbagai pengetahuan iman dan pengetahuan umum guna peningkatan Kinerja Guru secara keseluruhan.
 4. Perlunya penegasan jati diri dan identitas sebagai seorang guru. Hal ini menjadi sangat penting untuk diterapkan di sekolah Don Bosco Cikarang III. Mengapa demikian? Pertama, guru-guru yang berada di sekolah ini tidak hanya berasal dari fakultas keguruan tetapi di luar fakultas keguruan. Hal ini berimbas pada semangat menjalankan tugasnya sebagai orang guru. Hal ini terbukti dalam pelaksanaan tugas belajar mengajar dan administrasi. Guru-guru yang berasal dari fakultas keguruan lebih profesional dan lebih bertanggung jawab dalam kerjanya. Sedangkan yang lainnya kurang menunjukkan hal itu. Akibatnya, ketika gaji tidak sebanding dengan kerja yang dilakukan, protes dan tuntutan lebih banyak datang dari para guru yang berasal dari fakultas bukan keguruan. Berdasarkan hal ini, maka saran yang penulis berikan adalah yayasan hendaknya mengadakan kegiatan-kegiatan penegasan jati diri para guru. Sehingga secara perlahan-lahan semangat sebagai seorang guru sungguh muncul dan berakar dalam diri para guru.
 5. Reward dan punishment yang seimbang. Dua hal ini juga menjadi sangat penting dalam membangun kinerja para guru. Bila reward dan punishment yang seimbang dan adil maka penulis sangat yakin bahwa para guru akan termotivasi dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Ketidakadilan dalam dua hal ini memunculkan ketidakpuasan dalam diri para guru. Akibatnya, para guru pun menjalankan tugasnya setengah hati dan “asal selesai ya sudah”. Tidak ada upaya untuk evaluasi dan perbaikan demi kemajuan. Semuanya dilakukan dalam semangat “cukup”, tanpa adanya upaya yang lebih.
 6. Kegiatan ret-ret untuk para guru. Kegiatan yang bersifat rohani ini juga sangat penting. Ret-ret sebagai sebuah kegiatan untuk membawa para guru melihat ke dalam diri, merefleksikan hidup mereka sebagai guru. Dengan kegiatan ini, guru diberi semangat baru, diberi pencerahan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arifin, H. Syamsul. 2012 *Leadership-Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media.
- [2] Darmadi, Hamid. 2013. *Dimensi-Dimensi Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*, Bandung : Penerbit Alfabeta.
- [3] Darsono. 2009. *Kajian tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, social dan Politik*, Jakarta : Penerbit Nusantara Consulting
- [4] Faisal, Amir dan Zulfanah.2011. *Membangkitkan Gairah untuk Berprestasi*, Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- [5] Hamzah. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

- [6] Indarto, A. Ferry T. (Ed).2013. *Menyambut Kurikulum 2013*, Jakarta : Penerbit Kompas
- [7] Kartono, ST. 2011. *Menjadi Guru untuk Muridku*, Jogyakarta: Penerbit Kanisius
- [8] Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. 2010. “ *Nasionalnya Pendidikan Kita*” *Teropong Pendidikan, Antologi Artikel 2008-2009*, Jakarta : Pusat Informasi dan Humas-Kementrian Pendidikan Nasional
- [9] Latuconsina, Hudaya. 2014. *Pendidikan Kreatif Menuju Generasi Kreatif dan Kemajuan Ekonomi Kreatif di Indonesia*, Gramedia : Jakarta.
- [10] Muda, Pengajar 2013. *Indonesia Mengajar “Kisah Para Pengajar Muda di Pelosok Negeri*, Jogyakarta: Penerbit Bentang
- [11] Nawawi Uha, Dr. H. Ismail.2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta : Penerbit Kencana.
- [12] Ndraha, Talizuduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi. Jakarta: PT Rineka Cipta*
- [13] Permadi, Dadi. 2013. *Panduan Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Penerbit Nusantara Aulia
- [14] Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- [15] Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. (2005). *Manajemen, Edisi ketujuh, Jilid 2 (Terjemahan Sarwiji dan Hermaya)*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- [16] Sedarmayanti.1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jay
- [17] Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi- Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- [18] Sudiarsa, A. SJ dkk. 2006. *Karya Lengkap Driyakarya Esai-Esai Filsafat Pemikir yang Terlibat Penuh dalam Perjuangan Bangsaanya*, Jakarta : Penerbit Gramedia.
- [19] Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [20] Supriyono, Johanes.2010. *Melangkan Ke Dunia Luas- Impian dan Pergulatan Anak-Anak Papua*, Papua: Penerbit Lembaga Pendidikan Papua.
- [21] Surakhmad, Winarno.2009. *Pendidikan Nasional Strategi dan Tragedi*, Jakarta : Penerbit Kompas
- [22] Surya, H. Mohamad.2013. *Psikologi Guru –Konsep dan Aplikasi dari Guru, untuk Guru*, Bandung : Penerbit Alfabeta
- [23] Sutrisno. 2007. *Budaya Organisasi*, Jakarta : Penerbit Kencana
- [24] Steers, Richard M. 1985. *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*. Terjemahan Magdalena Jamin. California: Good Year Publish.ing Company, Inc
- [25] Thoha, Miftah.2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers
- [26] Tika, Moch.Prabu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Bumi Aksara
- [27] Timpe, A. Dale. 1999. *Motivation of Personnel. Terjemahan Sofyan Cikmat*. Jakarta: Gramedia.
- [28] Tillaar, H.A.R.2012. *Kaleidoskop Pendidikan Nasional*, Jakarta : Penerbit Kompas
- [29] Wibowo.2011. *Budaya Organisasi- Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : PT. Rajawali Press
- [30] Yasin. 2012. *Membangun Organisasi Berbudaya Studi BUMN*. Jakarta : Penerbit Expose
- [31] Zainun, Buchari. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara