

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Untuk menumbuhkan potensi anak didik di sekolah dasar secara optimal diperlukan guru yang profesional. Guru yang profesional adalah guru yang memiliki seperangkat kemampuan antara lain menguasai materi pelajaran secara tuntas, mampu memilih dan menerapkan metode pembelajaran yang tepat dan dapat memotivasi peserta didik.

Jadi salah satu fungsi pendidikan di sekolah dasar adalah menumbuhkan potensi anak didik melalui bimbingan guru-guru yang profesional dan yang bekerja secara optimal. Dengan kata lain diperlukan kinerja guru yang baik untuk menumbuhkan potensi peserta didik agar tercapai tujuan pendidikan dasar.

Untuk meningkatkan kinerja guru agar mampu bekerja secara profesional Pemerintah telah melakukan berbagai pelatihan atau penataran para guru. Namun umumnya pembelajaran dilakukan dalam bentuk satu arah, guru lebih banyak ceramah di hadapan siswa. Guru beranggapan tugasnya hanya mentransfer pengetahuan yang dimilikinya dengan target tersampainya topik-topik yang tertulis dalam kurikulum. Pada umumnya guru-guru tidak memberi inspirasi kepada siswa untuk berkreasi dan tidak

melatih siswa untuk mandiri sehingga pelajarannya kurang menantang siswa untuk berpikir. Akibatnya siswa tidak menyenangi pelajaran.

Dalam rangka melaksanakan, mengelola, mengurus, dan mengatur diperlukan manajemen yaitu proses memimpin, membimbing, menyiapkan fasilitas kepada bawahan supaya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Demikian juga, di dalam suatu organisasi pendidikan apabila dicermati serta diamati akan terjadi proses interaksi kerja sama antara pemimpin dengan bawahan yang diperhatikan, diarahkan, dibina dan dikembangkan tetapi kemungkinan juga dipaksakan, agar perilaku tersebut sesuai dengan harapan pemimpin di dalam suatu lembaga.

Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik dan faktor di luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan. Sedangkan faktor di luar diri dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks.

Sekolah juga merupakan bentuk keorganisasian moral, berbeda dengan bentuk keorganisasian lain yang berorientasi kepada keuntungan. Hal itu membawa konsekuensi logis bagi setiap komponen sekolah untuk bersinergi, memiliki komitmen yang sama dan menerapkan norma dan nilai yang dianut sekolah demi tercapainya tujuan pendidikan sekolah.

Organisasi sekolah lebih menekankan kepada output pendidikan yang berkualitas sedangkan organisasi lain penekanannya pada keuntungan yang sebesar-besarnya. Output pendidikan yang berkualitas dapat dicapai apabila sekolah berjalan efektif. Sekolah yang berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan) berfungsi dengan baik serta unsur-unsur penunjang tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur penting mendukung jalannya sekolah adalah sumber daya manusia (kepala sekolah, guru dan staf administrasi) yang mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan.

Hasil pengamatan di lapangan khususnya pada Sekolah Dasar (SD) baik Negeri maupun Swasta di Kabupaten Karawang Jawa Barat bahwa kinerja guru dikategorikan cukup baik walaupun belum menunjukkan keberhasilan yang signifikan seperti yang diharapkan oleh pemerintah karena kemungkinan kurangnya pemahaman, pelatihan, dan penerapan tentang kinerja guru yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari guru tersebut.

Kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Karawang masih perlu dioptimalkan, banyak faktor yang menyebabkan diantaranya adalah kurang kondusifnya budaya organisasi di sekolah, rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki, motivasi berprestasi yang masih rendah, rendahnya komitmen organisasi, motivasi kerja masih rendah, lingkungan, sistem pembagian insentif, sarana-prasarana, hubungan interpersonal, komunikasi antar pribadi

guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan murid perlu ditingkatkan.

Kinerja guru ini berhubungan dengan faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal ini antara lain berupa motivasi berprestasi, disiplin kerja dan sikap terhadap profesi. Sedangkan faktor eksternal seperti supervisi kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah.

Berdasarkan yang telah dijelaskan di atas, untuk itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hubungan budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Gugus Adiarsa kecamatan Karawang Barat.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dengan memperhatikan berbagai hal yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka dapat ditarik beberapa permasalahan yaitu :

1. Apakah terdapat hubungan antara lingkungan organisasi dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru?

5. Apakah terdapat hubungan antara sarana dan prasarana dengan kinerja guru?
6. Apakah terdapat hubungan antara supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru?
7. Apakah terdapat hubungan kepemimpinan dengan kinerja guru?
8. Apakah terdapat hubungan budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah?

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah dibatasi pada kinerja guru SD di Kecamatan Karawang Barat yang mempengaruhi berbagai faktor namun dalam penelitian ini dibatasi oleh: budaya organisasi, motivasi berprestasi, kinerja guru.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru SD?
3. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kinerja guru ?

### **E. Kegunaan Penelitian**

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi mengenai budaya organisasi sekolah, motivasi berprestasi dan kinerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi kepala sekolah dan pengawas sebagai salah satu dasar acuan dalam mengambil keputusan mengenai perbaikan mutu guru SD, serta sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas kinerja guru SD.

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kinerja Guru

Kinerja merupakan penampilan kerja seseorang. Kinerja merujuk pada kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan. Sebagaimana diungkapkan Colquitt, Lepine dan Wetson berpendapat bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai yang telah diperlihatkan oleh perilaku anggota yang berkontribusi baik secara positif atau negatif untuk pencapaian tujuan organisasi.<sup>1</sup>

Robbins menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peningkatan atau penurunan kinerja seseorang dapat diketahui dengan adanya pedoman atau standar kerja yang telah ditetapkan.<sup>2</sup>

Berbicara tentang hakikat kinerja, King berpendapat bahwa kinerja merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.<sup>3</sup> Luthans menyatakan dalam manajemen kinerja

---

<sup>1</sup> Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine and Michael J. Wetson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace* (New York, McGraw-Hill, 2009), p. 37.

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey, Prentice-Hall, 2003), p. 410.

<sup>3</sup> Patricia King, *Performance Planning and Appraisal* (New York, McGraw-Hill, 1993), p. 19.

adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Mengacu pada batasan tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah hasil, baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>4</sup> Dapat disimpulkan kinerja merupakan aktivitas yang dihasilkan setelah seseorang melakukan pekerjaan.

Newstrom dan Davis menyatakan, kinerja yang baik akan dihasilkan oleh pegawai atau karyawan yang puas dalam organisasi. Pegawai atau karyawan yang merasa puas akan melakukan upaya-upaya yang mendukung untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik.<sup>5</sup> Dalam konteks tersebut, jelas terkandung makna bahwa kinerja sangat berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, sehingga jika seseorang atau kepala sekolah pada suatu organisasi terpuaskan dengan pekerjaannya, kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi, dan produknya dipergunakan oleh orang banyak serta mendapat pujian dari pimpinannya, maka akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Pandangan lain diutarakan oleh Maurice Gulton dan Brian Simon yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k) dan persepsi (p)

---

<sup>4</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York, McGraw-Hill Companies, 2008), p. 240

<sup>5</sup> Newstrom John and Davis Keith, *Organizational Behavior* (New York, McGraw-Hill, 2002), p. 132

pada diri seseorang.<sup>6</sup> Pandangan ini diperkuat oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi ( $m$ ) dengan *ability* (kemampuan =  $k$ ) atau  $P = f(m \times k)$  dan yang menyebabkan tinggi rendahnya motivasi seseorang adalah *valuency* (nilai-nilai), *instrumentality* ( $i$  = alat) dan *expectancy* ( $e$  = harapan).<sup>7</sup>

Walker menyatakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi dari upaya dan kemampuan yang menghasilkan produktivitas untuk organisasi dan pribadi, keuntungan, kenyamanan kerja, pengakuan dan kesempatan promosi pegawai. Upaya di sini tergantung pada perasaan positif atau negatif tentang hasil atau penghargaan bahwa upaya akan berhasil menyelesaikan tugas yang sudah ditentukan.<sup>8</sup>

Leonard R. Sayles dan Strauss mengemukakan bahwa kinerja sebagai berikut :

*“Manager expected to be held to standard of accountability and most manager prefers to have there established unambiguously so they know where to direct their energies. In effect the standard established a target and at the end of the target period both manager and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achievement”.*<sup>9</sup>

Kinerja juga merupakan suatu kebutuhan, McRonald, sebagaimana dikutip oleh Schermerhorn, menyatakan bahwa kinerja

<sup>6</sup> Gulton Maurice and Brian Simon, *Progress and Performance in The Primary Class Room*, (London, Prentice-Hall, 1994), p. 15 - 17

<sup>7</sup> Vroom Victor H., *Work and Motivation*, (Phisburgh, John Willey & Sons Inc., 2000), pp. 203 - 204

<sup>8</sup> Walker James W., *Human Resource Strategy*, (New York. McGraw-Hill, 2000), p. 260

<sup>9</sup> Sayles L.R. and Strauss, *Personnel The Human Problem of Management*, (New Delhi, Prentice Hall, 2000), p. 47

merupakan suatu kebutuhan, yaitu kebutuhan akan berprestasi yang tinggi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa teori ini berasumsi sebagai berikut.

(1) Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya, mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain dan apabila pekerjaan tersebut membutuhkan bantuan orang lain maka yang akan di pilih adalah orang-orang yang berkompeten dari sahabatnya. (2) Orang yang memiliki kebutuhan terhadap berprestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan yang moderat dan menghitung risikonya. (3) Orang yang memiliki kebutuhan terhadap prestasi yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya. Hal yang paling ingin diketahui adalah seberapa baik pekerjaan yang telah dikerjakan dan antusiasme untuk mendapatkan umpan balik tanpa mempedulikan apakah hasilnya baik atau tidak.

Robbins dan Judge ada tiga kinerja, yaitu: 1) hasil kerja individu (*individual task outcomes*), 2) perilaku yang sering dilakukan (*behaviors*), dan 3) karakter individual (*traits*).<sup>10</sup> Hasil kerja seseorang tergantung pada perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku dimaksud adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas yang harus dikerjakan. Sedangkan karakter individu merupakan sifat bawaan

---

<sup>10</sup> Robbins and Judge, op. cit, p. 227

seseorang yang mencakup antara lain percaya diri, dapat diandalkan, dapat bekerja sama, berpengalaman. Namun demikian, pengukuran kinerja lebih baik ditekankan pada kriteria perilaku daripada kriteria karakteristik.

Kinerja seseorang sangat penting bagi kinerja organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly kinerja individu merupakan dasar bagi kinerja organisasi (*Individual performance is the foundation of organizational performance*). Selanjutnya, digambarkan bahwa kinerja sangat erat hubungannya dengan perilaku individu (*individual behavior*) dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti: a) variabel individu, terdiri atas : kemampuan dan keahlian, latar belakang kehidupan seseorang; seperti keluarga, pengalaman dan kelas sosial; b) variabel psikologis, terdiri atas : motivasi, sikap, kepribadian, persepsi dan pembelajaran; c) variabel organisasi, terdiri atas: kepemimpinan, sumber-sumber keorganisasian, struktur organisasi, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil unjuk kemampuan dari seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab dengan indikator: 1) pemahaman tugas; 2) melaksanakan tugas; 3) bekerja sesuai dengan waktu kerja; 4) penilaian terhadap kualitas kerja; 5) menciptakan suasana kerja kondusif; dan 6) komunikasi dengan rekan sekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Budaya Organisasi Sekolah**

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan dan setelah terbentuk, jarang budaya itu berangsur padam. Para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu.

Proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam 3 cara, yaitu Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan anggota atau karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka. Kedua, pendiri melakukan indoktrinasi dan sosialisasi tentang cara berpikir dan perilaku mereka kepada anggota atau karyawan. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi keyakinan, nilai dan asumsi pendiri tersebut.

Apabila organisasi mencapai kesuksesan, visi pendiri lalu dipandang sebagai faktor penentu utama keberhasilan itu. Di titik ini, seluruh kepribadian para pendiri jadi melekat dalam budaya organisasi. Dapat dikatakan bahwa budaya asli organisasi diturunkan dari filsafat. Selanjutnya budaya organisasi mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim

prilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana cara mensosialisasikan karyawan akan tergantung, pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai yang dianut mereka dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi.

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit untuk kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Pengertian ini menyorot tiga karakteristik budaya organisasi yang penting, pertama budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, kedua budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja, ketiga budaya organisasi berlaku pada dua tingkatan berbeda yang masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Pembentuk budaya organisasi di antaranya : (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (5) orang yang berkepentingan dengan organisasi (stakeholder); dan (6) masyarakat. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya.

Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem berbagai nilai yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. (*organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*)<sup>11</sup>.

Menurut McShane dan Von Glinov tentang budaya organisasi adalah sebagai berikut :

*The basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*<sup>12</sup>.

Budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang mengarahkan pegawai dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan. Schein mendefinisikan tentang budaya organisasi sebagai berikut :

*A pattern of shared basic assumptions that was learned by group as it solved its problems by a group 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*<sup>13</sup>.

Budaya organisasi adalah suatu kelompok sebagai asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok karena dapat memecahkan masalah

---

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New Jersey, Pearson International Edition, 2007), p.511

<sup>12</sup> McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behavior*, (New York, McGraw-Hill Companies, Inc. 2008), p. 461

<sup>13</sup> Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco, John Wiley and Son, 2004), p. 17

adaptasi eksternal dan intergrasi internal, yang bekerja cukup baik dan dianggap valid, oleh karena itu budaya organisasi diajarkan kepada anggota baru sebagai cara merasa yang benar, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah-masalah itu.

Pendapat Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske mengatakan bahwa budaya organisasi sebuah konsep yang penting, budaya organisasi sebagai perspektif untuk memahami perilaku-perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, memiliki keterbatasan. Pertama, budaya bukan satu-satunya cara untuk berorganisasi. Kita sudah membahas pandangan sistem yang tidak menyinggung budaya. Kedua, seperti banyak konsep lain budaya organisasi belum tentu didefinisikan sama oleh dua ahli teori dan peneliti. Beberapa definisi budaya adalah : (1) simbol, bahasa, ideologi, dan mitos; (2) naskah organisasi yang diambil dari naskah pribadi pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan; (3) merupakan sebuah produk, sebuah sejarah didasarkan pada simbol dan merupakan suatu abstraksi dari perilaku dan produk perilaku.<sup>14</sup>

Budaya organisasi dapat memberikan makna dan pengarahan yang penting pada perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan keunggulan kompetitif dan organisasi yang mendukung

---

<sup>14</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Process* (New York, McGraw-Hill Companies, Inc. 2006), p.30

strategi pencapaian yang merupakan kekuatan yang dapat digunakan menghadapi tantangan perubahan lingkungan organisasi dengan tepat.

Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif, bila budaya perusahaan tersebut bernilai (*valuable*), jarang (*rare*), dan sulit ditiru (*impossible to immitate*). Selanjutnya dikatakan bahwa budaya organisasi dapat kuat atau lemah tergantung pada beberapa variabel seperti keterpaduan konsesus nilai, dan komitmen individu terhadap tujuan bersama<sup>15</sup>.

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. Tampaknya terdapat kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Jika budaya itu memang demikian adanya, maka budaya harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur. Robbins dan Judge mengemukakan dari sebuah hasil penelitian, menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, menangkap esensi dari budaya organisasi. (1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan

---

<sup>15</sup> Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (Homewood, Richard Irwin, 2008), p.654

didorong untuk inovatif dan mengambil risiko; (2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail; (3) Orientasi hasil. Sejauhmana manajemen berfokus pada hasil atau hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; (4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi; (5) Orientasi team. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim daripada individu; (6) Agresivitas. Sejauh mana orang-orang yang agresif dan kompetitif ketimbang santai; (7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo berlawanan dengan pertumbuhan. Dari hal tersebut dapat terlihat bahwa budaya tidak hanya sekedar sebuah nilai-nilai tapi juga merupakan karakteristik baik individu maupun organisasi.<sup>16</sup>

Pada bagian lain Fred Luthans mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting. Beberapa yang paling mudah disepakati adalah sebagai berikut: keteraturan perilaku (1) Diamati. Ketika peserta organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa umum, terminologi dan ritual yang berhubungan dengan rasa hormat dan sikap. (2) Norma, standar perilaku yang ada, termasuk pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan. (3) nilai-nilai dominan, ada nilai-nilai utama yang mendukung organisasi dan mengharapkan pesertau ntuk berbagi. Contoh khas adalah mengenai kualitas produk yang tinggi. Tingkat ketidakhadiran

---

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New Jersey, Pearson International Edition, 2007), p.585-586

rendah dan efisiensi yang tinggi. (4) Filsafat, ada kebijakan yang ditetapkan organisasi percaya tentang bagaimana karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan. (5) Aturan, ada pedoman yang terkait dengan bergaul dalam organisasi. Pendatang baru harus belajar mereka agar dapat diterima sebagai anggota kelompok. (6) Iklim organisasi, ini adalah sebuah 'perasaan' keseluruhan yang disampaikan oleh letak fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku dengan orang luar lainnya.<sup>17</sup>

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi yang telah diutarakan di atas, selanjutnya dapat juga dipahami budaya organisasi di sekolah. Adapun penerapan konsep budaya organisasi di sekolah secara umum sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi di perusahaan. Jika terdapat perbedaan, hal itu disebabkan adanya jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya.

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya

---

<sup>17</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (New York, McGraw-Hill Companies, Inc. 2008), p.75

kepada siswanya. Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya berbeda satu sama lain.

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya.

Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Dengan demikian, perlu kiranya diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Stephen Stolp tentang *School Culture*, dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru. Sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Leslie J. Fyans, Jr. dan Martin

L. Machir tentang pengaruh dari lima dimensi budaya organisasi di sekolah yaitu: tantangan akademik, prestasi komperatif, penghargaan terhadap prestasi, komunitas sekolah dan persepsi tentang tujuan sekolah.

Hoily dan Miskel membahas mengenai budaya organisasi sekolah. Mereka mengemukakan model budaya organisasi sekolah yang terdiri dari:

1. Norma; berbeda dengan model budaya organisasi lainnya, Hoy dan Miskel, norma merupakan elemen dasar dari budaya suatu organisasi sekolah. Norma biasanya tidak bertuliskan dan harapan informal langsung, yang terjadi di bawah pengalaman secara langsung mempengaruhi perilaku. Norma lebih dapat dilihat daripada nilai atau asumsi yang dimengerti tanpa ucapan. Norma merupakan alat untuk memahami aspek-aspek lain dari kehidupan organisasi. Untuk mengubah perilaku organisasi sangat penting untuk mengetahui dan memahami norma dari budaya organisasi.
2. Nilai-nilai bersama; ditengah abstraksi budaya adalah nilai-nilai bersama. Hoy dan Miskel mengungkapkan bahwa nilai-nilai adalah konsepsi mengenai apa yang diharapkan. Nilai-nilai mendefinisikan apa yang harus dilakukan anggota organisasi

agar sukses dalam organisasi. Nilai bersama mendefinisikan karakter dasar organisasi dan memberikan identitas organisasi.

3. Asumsi-asumsi yang dimengerti tanpa ucapan. Hoy dan Miskel mengatakan, pada level paling dalam dari budaya organisasi adalah asumsi yang dimengerti oleh anggota organisasi tanpa diucapkan. Budaya adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan atau dikembangkan oleh organisasi ketika belajar untuk menyelesaikan problem yang dihadapi di lingkungan eksternal dan internal. Pola ini telah bekerja dengan baik sehingga dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan merasa dalam hubungannya dengan problem itu. Karena asumsi telah bekerja berulang-ulang dengan baik maka menjadi dasar yang mereka ambil apa adanya.

Bagian yang terpenting dari suatu budaya organisasi adalah kultur dan nilai – nilai yang dikembangkan oleh sebuah organisasi harus mencerminkan kemampuan organisasi tersebut dalam beradaptasi dengan lingkungannya. Nilai – nilai itu bukan sekedar dicatat dan dipajang diruang – ruang kerja, melainkan ditanam dan diberi pupuk. Nilai-nilai yang ditanam kepada semua anggota organisasi tersebut lambat laun akan berubah menjadi kebiasaan contohnya dengan

kegiatan–kegiatan, ritual–ritual (pengangkatan, promosi, dan pelepasan) dan simbol-simbol (bahasa, pakaian, logo, tulisan, benda-benda), serta bukti nyata (penegakan disiplin, pemberian penghargaan, kegiatan sosial, dan lain-lain).

Robbins juga memaparkan bagaimana nilai-nilai diterima oleh anggota organisasi. Budaya diteruskan kepada anggota organisasi dengan cara beragam. Namun cara yang paling ampuh adalah melalui cerita, ritual, lambang materi, dan bahasa.

Berdasarkan beberapa pandangan dan teori-teori yang telah dipaparkan mengenai budaya organisasi maka dapat disintesis budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang dapat dipersepsikan dan diterapkan dalam organisasi untuk mempengaruhi pola berpikir, sikap dan perilaku para anggota organisasi dengan indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko; perhatian terhadap detail; orientasi tim; keagresifan; dan kemantapan.

### **3. Motivasi Berprestasi**

Pengertian motivasi sangat beragam tapi motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu atau manusia.

Motivasi berasal dari kata “*movere*” dalam bahasa latin yang berarti “*to move*”, bergerak atau dorongan bagi seseorang untuk berbuat; atau

ide pokok yang berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia.<sup>18</sup>

Menurut Moskowitz dalam Hasibuan motivasi didefinisikan secara umum sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku, dan pelajaran motivasi merupakan pelajaran tingkah laku.<sup>19</sup>

Gates dkk. dalam Djaali, motivasi merupakan suatu kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mengatur tindakannya dengan cara tertentu. Lebih lanjut, Djaali mengutip Greenberg yang menyatakan bahwa motivasi adalah proses membangkitkan, mengarahkan dan memantapkan perilaku yang mengarah pada suatu tujuan.<sup>20</sup> Hal senada ini dengan pendapat Mondy dan Premeaux yang dikutip oleh Kamars bahwa motivasi merupakan keinginan untuk meningkatkan usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>21</sup>

Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri seseorang, baik yang disebabkan kondisi fisiologis maupun psikologis, secara sadar untuk melakukan suatu tindakan atau aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan (kebutuhan).

Steer dan Porter, berbagai definisi motivasi yang ada memiliki persamaan yang mencirikan motivasi dalam diri seseorang, yaitu

---

<sup>18</sup> Richard M. Steer and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, (Singapore : McGraw-Hill Inc., 1991), p. 5

<sup>19</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), p. 96

<sup>20</sup> Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), p. 101

<sup>21</sup> M. Dachnel Kamars, *Administrasi Pendidikan : Teori dan Praktek*, (Padang : Universitas Putra Indonesia Press, 2006), p. 149

menggerakkan perilaku, mengarahkan perilaku dan menjaga perilaku. Dari ketiga hal tersebut, dapat dikatakan fungsi dari motivasi antara lain: 1) menggerakkan tingkah laku, artinya menimbulkan kekuatan pada diri seseorang yang dapat memimpinkannya untuk bertindak dengan cara tertentu; 2) mengarahkan tingkah laku, artinya seseorang memiliki sesuatu orientasi tujuan atau dorongan. Dalam perkataan lain, setiap tingkah laku selalu diarahkan pada suatu sasaran atau objek tertentu; 3) menjaga tingkah laku, motivasi dalam diri seseorang dipengaruhi oleh kekuatan dalam dirinya dan lingkungan sekitarnya yang memberikan umpan balik untuk menguatkan intensitas dan arah dorongan-dorongan dan kekuatan individu atau sebaliknya.<sup>22</sup>

Nashar mengatakan bahwa, motif merupakan segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu; sedangkan motivasi merupakan seluruh proses gerakan tersebut, termasuk situasi yang mendorong, dorongan yang timbul dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkan oleh situasi tersebut dan tujuan dari perbuatan. Lebih lanjut, Nashar menjelaskan pengelompokkan motif menurut para pakar psikologi berdasarkan asalnya, yaitu : 1) motif biogenetis, yaitu motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme individu demi kelanjutan hidup secara biologis, misalnya : lapar, haus kebutuhan akan kegiatan, bernapas, seksualitas dan lainnya; 2) motif sosiogenetis, yaitu motif yang

---

<sup>22</sup> Steer, op. cit., p. 6

dipelajari individu dan berasal dari lingkungan kebudayaan tempatnya itu berada dan berkembang. Motif ini dipengaruhi oleh interaksi sosial individu dengan lingkungannya, misalnya keinginan untuk mendengar musik barat, keinginan untuk bermain tenis dan lainnya; 3) motif teogenetis, yaitu motif yang berasal dari interaksi antara manusia dengan Tuhan seperti yang dalam ibadahnya, misalnya keinginan untuk merealisasikan norma-norma agama.<sup>23</sup>

Dengan demikian, motivasi berhubungan erat dengan kebutuhan. Pada dasarnya motivasi sebagai penggerak perilaku dilatarbelakangi oleh pemenuhan kebutuhan dan juga untuk mencapai kebutuhan.

Maslow mengemukakan suatu teori motivasi yang disusun secara hirarkis sesuai kebutuhan manusia yang meliputi 5 tahap yaitu : 1) kebutuhan fisiologis, seperti : makanan, air, tidur, oksigen, seks dan lainnya; 2) kebutuhan keamanan, seperti : stabilitas, kemandirian, bebas dari rasa takut dan kegelisahan; 3) kebutuhan sosial, seperti : pertemanan, kasih sayang, hubungan dengan orang lain pada umumnya dan lainnya; 4) kebutuhan penghargaan, seperti : keinginan untuk dihargai, harga diri, wibawa, status dan lainnya; 5) aktualisasi diri, seperti: pengembangan diri yang berkelanjutan, perwujudan diri dan lainnya.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Nashar, *Peranan Motivasi dan Kemampuan Awal Dalam Kegiatan Pembelajaran*, (Jakarta : Delia Press, 2004), p. 15 - 22

<sup>24</sup> Steer, op. cit., p. 35

Maslow mengatakan kebutuhan yang mendapat prioritas pertama adalah kebutuhan dasar fisiologis. Jika kebutuhan tersebut telah terpenuhi, maka individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Pada kenyataannya, kebutuhan yang lebih tinggi dapat timbul meskipun kebutuhan yang di bawahnya tidak terpuaskan seratus persen.<sup>25</sup>

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan paling puncak dan berfungsi untuk memaksimalkan / mengoptimalkan potensi yang dimiliki seseorang, apapun bentuknya. Seseorang sastrawan harus menulis, seorang musisi harus bermain musik, seorang profesor harus mengajar. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Maslow: “apa yang manusia bisa menjadi ia harus menjadi”. Dengan arti lain, aktualisasi diri adalah keinginan atau hasrat untuk menjadi sesuatu apa yang seseorang mampu untuk itu.

Hasibuan mengutip pendapat Harold Koonzt tentang motivasi yaitu “*motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*”. Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.<sup>26</sup>

Houston mengutip Atkinson yang mengemukakan bahwa kebutuhan berprestasi merupakan salah satu kebutuhan manusia, yaitu dorongan untuk mengatasi hambatan, melatih kekuatan dan berusaha untuk melakukan suatu pekerjaan yang sulit dengan cara yang baik dan

---

<sup>25</sup> Djaali, op. cit., p. 102 - 103

<sup>26</sup> Hasibuan, op. cit., p. 75

secepat mungkin. Menurut Atkinson, motivasi seseorang ditentukan oleh dua faktor, yaitu harapan terhadap suatu subjek dan nilai dari objek tersebut.<sup>27</sup>

Berdasarkan pendapat Atkinson dan Feather yang dikutip dalam Houston, terdapat dua sistem motivasi yang saling bertolak belakang dalam setiap individu. Pertama, harapan untuk sukses yang memotivasi seseorang untuk meraih kesuksesan; kedua, takut akan kegagalan yang memotivasi seseorang untuk menghindari situasi prestasi. Harapan untuk sukses mendorong individu untuk meraih prestasi, tetapi pada saat yang bersamaan menjauhi prestasi karena menghindari kegagalan. Dalam hal ini, muncul kebutuhan yang memiliki nilai positif dan negatif sekaligus sehingga konflik ini bersifat sangat subjektif dan tidak selalu mencerminkan kenyataan yang ada.<sup>28</sup>

Untuk itu Biggs dan Telfer membedakan dua jenis motivasi berprestasi: a) motivasi berprestasi tinggi yaitu yang mempunyai keinginan untuk meraih keberhasilan dan b) motivasi berprestasi rendah, yaitu yang lebih suka menghindarkan dari kegagalan.<sup>29</sup>

Atkinson dan Feather berpendapat bahwa prestasi yang dicapai merupakan kombinasi dari kedua konflik tersebut. Teori Atkinson memprediksi bahwa bila kita lebih tertarik menghindari kegagalan

---

<sup>27</sup> John P. Houston, *Motivation*, (New York : McMillan Publishing Company, 1984), p. 239

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 242

<sup>29</sup> Yumma Rasyid, Kemampuan Menulis Bahasa Arab. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Parameter, No. 17 Tahun XX Juni 2003*, (Jakarta : Universitas Negeri Jakarta, 2003), p. 54

daripada mencoba untuk sukses, maka kita akan memilih entah itu tugas yang sangat mudah atau sangat sukar. Sebaliknya, bila kita lebih tertarik dalam mengejar sukses daripada menghindari kegagalan, maka kita akan memilih tugas yang tingkat kesulitannya sedang (*intermediate*).

Jadi, motivasi individu pada umumnya ada yang pada mulanya bersumber dari dalam dirinya, disebut motivasi intrinsik. Dan ada pula yang berasal dari luar dirinya, yaitu motivasi ekstrinsik. Kemudian, kedua jenis motivasi tersebut akan menjadi penggerak, pengarah dan penentu perilaku individu. Motivasi intrinsik erat kaitannya dengan *n-ach* dari McClelland dan aktualisasi diri dari Maslow. Dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik bersifat lebih tahan lama dan lebih kuat dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.

Berdasarkan teori yang dijelaskan di atas, dapat disintesis motivasi berprestasi adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri manusia maupun yang bersumber dari luar dirinya yang dapat merangsang untuk berprestasi, yang ditandai dengan prestasi/kesuksesan yang dicapai dengan indikator adalah: 1) keinginan untuk unggul, 2) menerima tanggung jawab pribadi, 3) keinginan untuk mengambil resiko tingkat menengah dan umpan balik, 4) menyelesaikan tugas dengan baik, 5) menyukai tantangan serta 6) rasional dalam meraih keberhasilan.

## B. HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Hasil penelitian yang relevan dengan variabel budaya organisasi, motivasi berprestasi dan kinerja guru adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Nandang Najmulmunir dkk, mengatakan terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja guru dengan  $py_1 = 0,394$  and  $\hat{Y} = 48.683 + 0,329X_1$ . Keduanya dapat berjalan bersama-sama, artinya semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik pula pengaruhnya terhadap kinerja guru. Variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Ini berarti adanya peningkatan pada budaya organisasi menyebabkan peningkatan pada kinerja guru.<sup>30</sup>

Penelitian yang relevan selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Achmadi dengan judul Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar kecamatan Bonang, Jawa Tengah, menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi berprestasi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru sekolah dasar di kecamatan Bonang, dengan nilai signifikansi sebesar 0,025 lebih kecil dari 0,05. Hubungan

---

<sup>30</sup>Nandang Najmulmunir, Abd. Wahid Hasyim, Ema Triana, Hubungan Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru di SDIT Kecamatan Bekasi Utara. *Jurnal Edukasi*, Vol. 1, No.2, September 2009: 35-47. ([www.ejournal-unisma.net/ojs/index.php/edukasi/article/download/457/431](http://www.ejournal-unisma.net/ojs/index.php/edukasi/article/download/457/431), diakses bulan November 2012)

positif ini berarti apabila motivasi berprestasi guru meningkat maka kinerja guru juga akan meningkat.<sup>31</sup>

## **C. KERANGKA BERPIKIR**

### **1. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru**

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam membangun sebuah organisasi. Kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang dianut oleh para guru dapat menjadi sebuah identitas sekolah dan membentuk komitmen bersama yang membedakan dengan para pesaing di bidang yang sama.

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah.

Mengembangkan budaya organisasi sekolah sangat penting terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku *leader* dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

---

<sup>31</sup>Achmadi, Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kompensasi dengan Kinerja guru Sekolah Dasar, *JMP*, Volume 1 Nomor 3, Desember 2012 (e-jurnal.ikipgrismg.ac.id/index.php/jmp/**article**/download/391/346, diakses bulan Januari 2013)

Memahami pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penanaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan kinerja guru. Budaya kerja yang kondusif akan menumbuhkan keharmonisan kerja dalam organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja guru itu sendiri.

Hasil kerja seseorang tergantung pada perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku dimaksud adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas yang harus dikerjakan. Sedangkan karakter individu merupakan sifat bawaan seseorang yang mencakup antara lain percaya diri, dapat diandalkan, dapat bekerja sama, berpengalaman. Namun demikian pengukuran kinerja lebih baik ditekankan pada kriteria perilaku daripada kriteria karakteristik.

Dengan demikian, dapat diduga bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja guru. Dengan kata lain, makin baik budaya organisasi maka makin tinggi pula kinerja guru.

## **2. Hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru**

Guru SD sebagai salah satu unsur dalam bidang kependidikan harus mampu menumbuhkan potensi peserta didik. Untuk itu guru diharapkan dapat bekerja optimal dan mengajar secara profesional. Guru yang mengajar secara profesional adalah guru yang memiliki kompetensi. Kompetensi yang dimaksud adalah beberapa kemampuan yang harus

dimiliki antara lain : 1) menguasai bahan pelajaran yang disajikan, 2) mengelola program belajar mengajar, 3) mengelola kelas, 4) menggunakan media/sumber belajar, 5) menguasai landasan-landasan kependidikan, 6) mengelola interaksi belajar-mengajar, 7) menilai prestasi belajar siswa untuk kependidikan pengajaran.

Dengan demikian, guru yang memiliki kompetensi tersebut dengan baik akan menunjukkan kinerja yang baik pula. Hal ini berkaitan dengan faktor internal guru itu sendiri yang akan mengarahkan guru tersebut termotivasi untuk berprestasi.

Adapun motivasi berprestasi adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri manusia maupun yang bersumber dari luar dirinya yang dapat mendorong untuk berprestasi, yang ditandai dengan prestasi yang dicapai. Oleh sebab itu motivasi berprestasi berhubungan erat dengan guru karena dapat menggerakkan, mengarahkan tingkah laku dan menjaga tingkah laku.

Dengan demikian, dapat diduga bahwa motivasi berprestasi memiliki hubungan positif dengan kinerja guru. Dengan kata lain, makin tinggi motivasi berprestasi maka makin tinggi pula kinerja guru.

### **3. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama dengan Kinerja Guru**

Budaya sekolah merupakan nilai-nilai yang ditanamkan oleh sekolah dalam rangka mengelola dan mengorganisasikan sekolah dalam

mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Salah satu nilai yang terkandung dalam budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma dan acuan yang terdapat dalam sebuah organisasi yang dapat mengarahkan persepsi, cara berpikir, dan bertindak para anggotanya.

Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah tentang tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada sistemnya.

Kepala sekolah harus memahami situasi dan kondisi sekolah, dengan melihat lingkungan sekolah, merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara guru dengan kepala sekolah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan.

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan yang positif dari guru untuk meningkatkan kinerjanya dengan memandang nilai-nilai yang terkandung dalam budaya sekolah yang mendukung. Dengan adanya semangat kebersamaan akan mendorong anggota secara bersama-sama mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dengan diimbangi

budaya sekolah yang baik dan motivasi yang kuat maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kinerja guru. Semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi juga kinerja guru dan semakin tinggi motivasi berprestasi, semakin tinggi juga kinerja guru.

#### **F. HIPOTESIS PENELITIAN**

Berdasarkan pada kerangka teoritik dan kerangka berpikir di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- (1) Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja guru.  
Semakin baik budaya organisasi semakin tinggi kinerja guru.
- (2) Terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru, semakin tinggi motivasi berprestasi yang dicapai semakin tinggi pula kinerja guru.
- (3) Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kinerja guru. Semakin tinggi budaya organisasi dan motivasi berprestasi yang dicapai semakin tinggi pula kinerja guru.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah :

1. Mengetahui hubungan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru.
2. Mengetahui hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru.
3. Mengetahui hubungan antara budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi bersama-sama dengan kinerja guru.

#### **B. Tempat dan Waktu**

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri Gugus Adiarsa Barat Karawang Barat.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama satu bulan yaitu mulai Desember 2011 terhitung sejak penyelesaian perizinan penelitian sampai dengan Desember 2013.

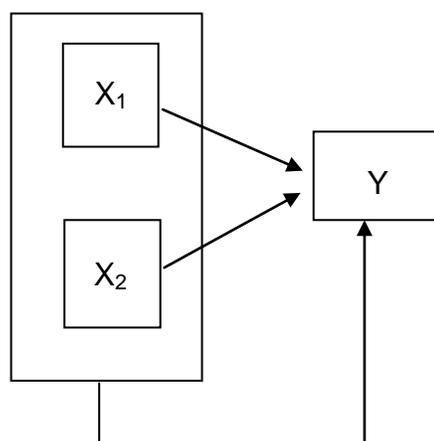
#### **C. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu menggambarkan keadaan obyek penelitian pada saat tertentu adanya

dan bersifat menjabarkan, menguraikan dan menafsirkan kondisi, peristiwa, proses yang sedang terjadi dalam konteks permasalahan.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada yaitu gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan peristiwa dan kejadian mengenai hubungan budaya organisasi dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru di SDN Gugus Adiarsa Barat Karawang.

Statistik deskriptif digunakan untuk melihat hubungan variabel  $x_1$  dan  $x_2$  (budaya organisasi dan motivasi berprestasi sebagai *independent variabel*) dengan variabel  $y$  (kinerja guru sebagai *dependent variabel*). Maka model konstetasi hubungan ketiga variabel dalam peneltian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan :

$Y$  = Kinerja guru SD

$X_1$  = Budaya Organisasi SD

$X_2$  = Motivasi Berprestasi SD

**Gambar 3.1 Konstelasi Masalah Penelitian**

#### **D. Populasi dan Sampling**

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru di SD yang berada di Gugus Adiarsa kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang. Menurut Arikunto, menyatakan "Apabila subyeknya kurang dari 100, diambil semua sekaligus sehingga penelitiannya adalah penelitian populasi. Jika jumlah subyeknya besar, maka diambil 10 – 15 % atau 20 – 25 % atau lebih".<sup>32</sup> Dalam penelitian ini sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dan peneliti mengambil sampel sebanyak 130 orang guru gugus Adiarsa Kecamatan Karawang Barat yang mewakili 60 % dari jumlah guru yang ada di gugus Adiarsa Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Dipilih teknik ini dalam penentuan sampel karena memberikan peluang yang sama kepada semua anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel sejumlah 40 orang.

#### **E. Teknik Pengumpulan data**

Instrumen yang digunakan penelitian untuk mendapatkan data tentang variabel "Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru" adalah kuisisioner. Kuisisioner berisi pertanyaan-pertanyaan yang setiap butirnya mengandung pertanyaan jawaban dengan kategori : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

---

<sup>32</sup>Suharimi, penelitian tindakan kelas 2006 h.102

## 1) Kinerja guru

### a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah hasil unjuk kemampuan dari seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab dengan indikator: 1) pemahaman tugas; 2) melaksanakan tugas; 3) bekerja sesuai dengan waktu kerja; 4) penilaian terhadap kualitas kerja; 5) menciptakan suasana kerja kondusif; dan 6) komunikasi dengan rekan sekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### b. Definisi Operasional

Kinerja guru SD adalah skor yang diperoleh melalui pengisian kuesioner yang mengukur hasil unjuk kemampuan dari seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Penyusunan kisi-kisi instrumen variabel kinerja guru SD mengacu pada indikator kinerja. Instrumen variabel kinerja guru SD terdiri atas 30 butir pertanyaan yang dilengkapi dengan 5 alternatif jawaban (SS= Sangat Setuju, S = Setuju, R = Ragu-ragu, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju).

**Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru**

No	Indikator	Nomor Butir	Total
1	Pemahaman tugas	1, 2, 3, 4	4
2	Melaksanakan tugas	5, 6, 7 8, 9, 10	6
3	Bekerja sesuai dengan waktu kerja	11, 12, 13, 14, 15, 16	6
4	Penilaian terhadap kualitas kerja	17, 18, 19, 20, 21	5
5	Menciptakan suasana kerja kondusif	22, 23, 24, 25	4
6	Komunikasi dengan rekan kerja	26, 27, 28, 29, 30	5
Jumlah		30	30

d. Pengujian Validitas dan perhitungan reliabilitas

Ujicoba instrumen dilakukan pada 20 orang untuk menguji validitas dan reliabilitas butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian. Instrumen kinerja guru yang dikembangkan dalam pertanyaan positif dan negatif.

1. Validitas

Validitas adalah menyeleksi butir-butir instrumen yang valid, handal dan komunikatif. Analisis dilakukan pada semua butir instrumen. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , instrumen dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

Penelitian ini juga akan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*. Berdasarkan analisis pengujian validitas pada uji coba instrumen, diperoleh 25 butir pertanyaan yang valid dan 5 butir pertanyaan drop/tidak valid yaitu no. 7, 15, 17, 27, dan 30.

## 2. Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksud untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan rumus *alpha cronbach*. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{ii}$  (nilai koefisien alpha cronbach) dengan nilai  $r_{tabel}$ . Pedoman untuk menolak atau menerima instrumen butir dengan taraf signifikan 0,05 bila  $r_{ii} > r_{tabel}$  maka instrumen reliabel sebaliknya jika  $r_{ii} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak reliabel.

## 2) Variabel Budaya Organisasi

### a. Definisi Konseptual

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang dapat dipersepsikan dan diterapkan dalam organisasi untuk mempengaruhi pola berpikir, sikap dan perilaku para anggota organisasi dengan indikator yaitu: 1) inovasi dan pengambilan resiko; 2) perhatian terhadap detail; 3) orientasi tim; 4) keagresifan; dan 5) kemantapan.

b. Definisi Operasional

Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden berupa penilaian guru terhadap suatu sistem yang dipersepsikan dan diterapkan dalam organisasi untuk mempengaruhi pola berpikir, sikap dan perilaku para anggota organisasi.

c. Kisi-kisi Instrumen

Penyusunan kisi-kisi instrumen variabel budaya organisasi mengacu pada indikator budaya organisasi. Instrumen variabel budaya organisasi terdiri atas 32 butir pertanyaan yang dilengkapi dengan 5 alternatif jawaban SS = Sangat Setuju, S = Setuju, R = Ragu-ragu, TS= Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi

No	Indikator	Nomor Butir	Total
1	Inovasi dan pengambilan resiko	1, 2, 3, 4,5	5
2	Perhatian terhadap detail	6, 7, 8,9, 10, 11	6
3	Orientasi tim	12, 13, 14	3
4	Keagresifan	15, 16, 17,18,19, 20, 21, 22, 23	9
5	Kemantapan	24, 25, 26,27, 28, 29,30, 31, 32	9
Jumlah		32	32

d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

Sebelum dilakukan penelitian terlebih dahulu dilakukan ujicoba instrumen kepada 20 orang responden dengan tujuan untuk menguji

validitas/kesahihan dan reliabilitas (keandalan) butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian.

### 1. Validitas

Validitas adalah menyeleksi butir-butir instrumen yang valid, handal dan komunikatif. Analisis dilakukan pada semua butir instrumen. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , instrumen drop/tidak valid sehingga tidak dapat digunakan dalam penelitian. Penelitian ini juga akan menggunakan rumus Pearson Product Moment. Berdasarkan analisis pengujian validitas pada ujicoba instrumen, diperoleh 26 butir pertanyaan yang valid dan 6 butir pertanyaan drop dan tidak valid yaitu no. 6, 9, 10, 16, 21, dan 23.

### 2. Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksud untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan rumus alpha cronbach. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{ii}$  (nilai koefisien alpha cronbach) dengan nilai  $r_{tabel}$ . Pedoman untuk menolak atau menerima instrumen butir dengan taraf signifikan 0,05, bila  $r_{ii} > r_{tabel}$  maka instrumen reliabel sebaliknya jika  $r_{ii} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak reliabel.

### 3) Variabel Motivasi Berprestasi

#### a. Definisi Konseptual

Motivasi berprestasi adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri manusia maupun yang bersumber dari luar dirinya yang dapat merangsang untuk berprestasi, yang ditandai dengan prestasi / kesuksesan yang dicapai dengan indikator adalah : 1) keinginan untuk unggul, 2) menerima tanggung jawab pribadi, 3) keinginan untuk mengambil resiko tingkat menengah dan umpan balik, 4) menyelesaikan tugas dengan baik, 5) menyukai tantangan serta 6) rasional dalam meraih keberhasilan.

#### b. Definisi Operasional

Motivasi berprestasi adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden berupa penilaian guru terhadap unsur-unsur yang dapat mendorong guru dalam melakukan tugas mengajar di SD sebaik-baiknya untuk mencapai prestasi yang baik.

#### c. Kisi-kisi Instrumen

Penyusunan kisi-kisi instrumen variabel motivasi berprestasi mengacu pada indikator motivasi berprestasi. Instrumen variabel motivasi berprestasi terdiri atas 36 butir pertanyaan yang dilengkapi dengan 5 alternatif jawaban (SS = Sangat Setuju, S = Setuju, R = Ragu-ragu, TS= Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju).

**Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Motivasi Berprestasi**

No	Indikator	Nomor Butir	Total
1	Keinginan untuk unggul	1, 2, 3, 4	4
2	Menerima tanggung jawab pribadi	5, 6, 7	3
3	Keinginan untuk mengambil resiko dan umpan balik	8,9, 10, 11, 12, 13	6
4	Menyelesaikan tugas dengan baik	14, 15, 16,17	4
5	Menyukai tantangan	18, 19, 20, 21, 22	5
6	Rasional dalam meraih keberhasilan	23, 24, 25, 26, 27	5
Jumlah		27	27

d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

Sebelum dilakukan penelitian terlebih dahulu dilakukan ujicoba instrumen kepada 20 orang responden dengan tujuan untuk menguji validitas/kesahihan dan reliabilitas (keandalan) butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian.

1. Validitas

Validitas yang diukur adalah validitas *internal consistency* dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment*, antara skor butir dengan skor total. Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Validitas instrumen ujicoba bertujuan untuk menyeleksi butir-butir yang valid, handal dan komunikatif, dari ujicoba tersebut dapat dilihat butir-butir instrumen yang ditampilkan mewakili indikator variabel yang diukur. Kriteria pengujian dilakukan

dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$  sebagai pedoman untuk menerima atau menolak butir instrumen dengan taraf signifikansi 0,05.

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen dinyatakan valid sebaliknya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen dinyatakan drop/tidak valid sehingga tidak dapat digunakan sebagai bahan penelitian. Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 20$  sebesar 0,444 Berdasarkan hasil pengujian atau analisis validitas pada uji coba instrumen diperoleh 24 butir item yang valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dan 3 butir yang drop yaitu no. 8,10, dan 24. Dengan demikian 27 butir instrumen yang digunakan pada penelitian ini, setelah divalidasi ada instrumen yang drop, jadi ada 24 butir instrumen motivasi berprestasi yang valid untuk dijadikan sebagai analisis.

## 2. Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksud untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan rumus alpha cronbach. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{ii}$  (nilai koefisien koefisien alpha cronbach) dengan nilai  $r_{tabel}$ . Pedoman untuk menolak atau menerima instrumen butir dengan taraf signifikan 0,05 bila  $r_{ii} > r_{tabel}$  maka instrumen reliabel sebaliknya jika  $r_{ii} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak reliabel. Berkenaan dengan pengukuran motivasi berprestasi peneliti berusaha menghindari ketidakkonsistenan antara definisi konsep dan

operasional melalui kisi-kisi, butir alat ukur, bahkan opsi-opsi pada butir. Sekalipun alat ukur sudah dikalibrasi dengan hasil yang memuaskan tetapi instrumen sering disusun dengan banyak kelemahan, contohnya adanya ketidakkonsistenan antara definisi konsep dengan kisi-kisi bahkan opsi-opsi pada butir.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan teknik statistik inferensial. Statistika deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara spesifik tentang karakteristik dari masing-masing variabel penelitian. Teknik statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

Analisis deskriptif dilakukan untuk menjelaskan ukuran-ukuran data dengan cara menghitung skor rata-rata, median, modus, simpangan baku, varians serta menampilkan distribusi data yang dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan grafik histogram. Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis yaitu uji normalitas dengan menggunakan teknik liliefors dan uji-homogenitas varian menggunakan teknik uji-Bartlett.

Analisis inferensial untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi linear dan korelasi sederhana serta analisis regresi linear dan korelasi ganda. Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menjelaskan model yang memperlihatkan hubungan antara

satu variabel bebas dengan satu variabel terikat dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Analisis regresi linear ganda digunakan untuk menggambarkan model hubungan antara dua variabel bebas secara bersama-sama dengan satu variabel terikat yang dinyatakan dalam bentuk persamaan regresi ganda. Persamaan regresi tersebut ditetapkan dengan menggunakan data hasil pengamatan berupa pasangan variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$  dengan variabel terikat  $Y$  sedemikian rupa sehingga diperoleh bentuk hubungan yang paling cocok berdasarkan data pengamatan. Sebelum menggunakan persamaan regresi untuk pengambilan kesimpulan pengujian hipotesis terlebih dahulu diuji signifikansinya dan linearitasnya. Pengujian tersebut dilakukan dengan uji-F menggunakan tabel ANAVA.

Kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dianalisis dengan menggunakan koefisien korelasi sederhana ( $r$ ), koefisien korelasi parsial, dan korelasi ganda ( $R$ ). Pengujian signifikansi korelasi sederhana dan parsial dilakukan dengan menggunakan uji-t. Pengujian signifikansi korelasi ganda dilakukan dengan menggunakan uji-F. Pengujian signifikansi regresi dan korelasi dilakukan pada taraf nyata 0,05.

### **G. Hipotesis Statistik**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian dan hipotesis penelitian, maka hipotesis statistika yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0 : \rho_{y1} \leq 0$   
 $H_1 : \rho_{y1} > 0$
2.  $H_0 : \rho_{y2} \leq 0$   
 $H_1 : \rho_{y2} > 0$
3.  $H_0 : \rho_{y12} \leq 0$   
 $H_1 : \rho_{y12} > 0$

**Keterangan:**

$\rho_{y1}$  : Koefisien korelasi antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y)

$\rho_{y2}$  : Koefisien antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru (Y)

$\rho_{y12}$  : Koefisien korelasi antara Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu Kinerja Guru (Y) sebagai variabel terikat, sedangkan Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas. Dalam penelitian jumlah sampel 40 responden, deskripsi data dari tiap – tiap variabel adalah sebagai berikut :

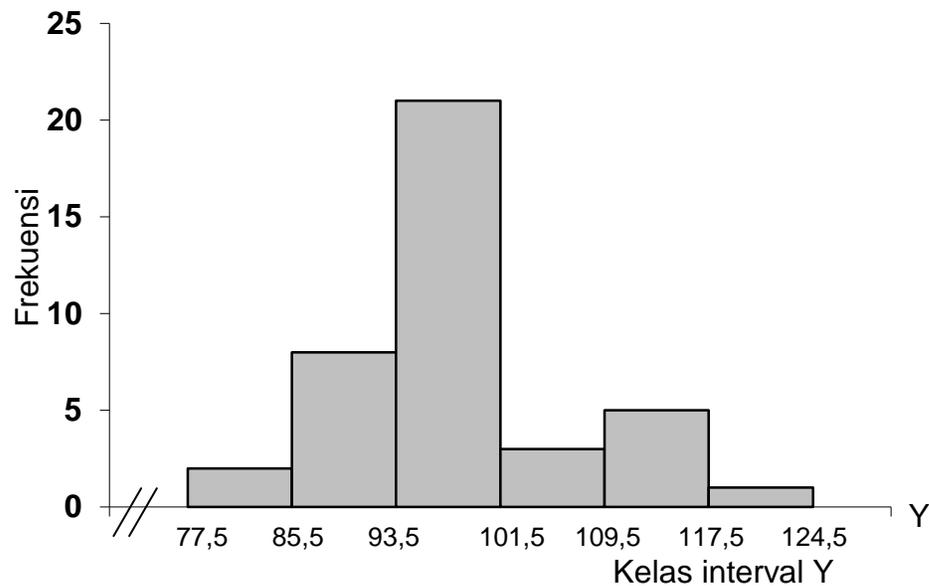
##### 1. Kinerja Guru (Y)

Dari data yang telah dikumpulkan tentang Kinerja Guru (Y) diperoleh 25 item pertanyaan yang valid sehingga rentang nilai teoretik antara 1 – 125, sedangkan rentang nilai empiriknya antara 78 – 122; harga rata – rata sebesar 98,725; Modus 100; Median 98 dan Simpangan Bakunya 8,72. Distribusi Frekuensi serta Histrogram data tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Kinerja Guru**

<b>Kelas Interval</b>	<b>Batas Atas</b>	<b>Batas Bawah</b>	<b>Frek. Absolut</b>	<b>Frek. Relatif</b>
78 - 85	77,5	84,5	2	5,0%
86 - 93	85,5	92,5	8	20,0%
94 - 101	93,5	100,5	21	52,5%
102 - 109	101,5	108,5	3	7,5%
110 - 117	109,5	116,5	5	12,5%
118 - 125	117,5	124,5	1	2,5%
Jumlah			40	100%

Berikut ini hasil distribusi frekuensi disajikan ke dalam grafik histogram sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Histogram Frekuensi Kinerja Guru**

## 2. Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ )

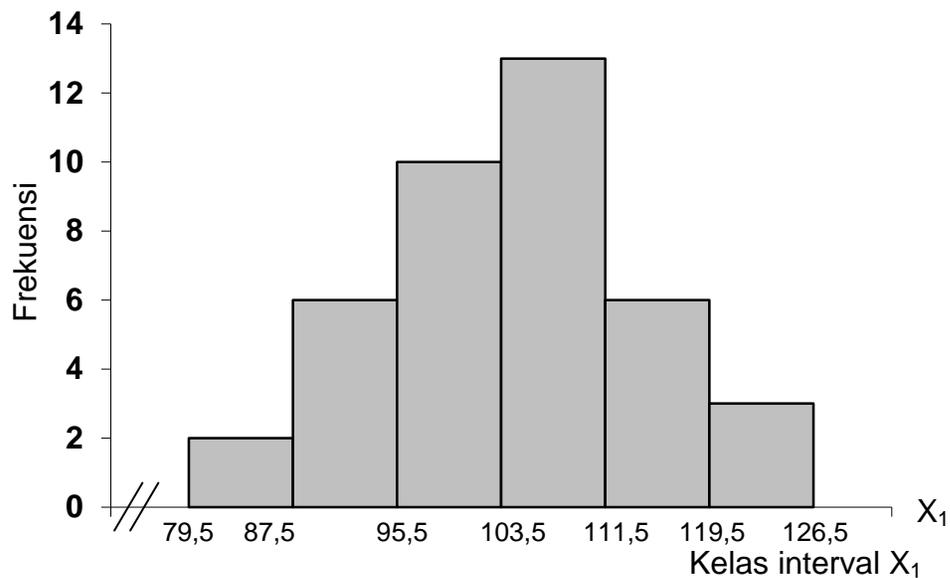
Dari data yang telah dikumpulkan tentang Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) diperoleh 26 item instrumen yang valid sehingga rentang nilai teoritik antara 26 - 130, sedangkan rentang nilai empiriknya antara 80 – 127; harga rata – rata sebesar 103,925; Median 104; Modus 104; dan Simpangan Bakunya 10,30. Distribusi Frekuensi serta Histogram data tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi Sekolah**

Kelas Interval	Batas Atas	Batas Bawah	Frek. Absolut	Frek. Relatif
80 - 87	79,5	86,5	2	5,0%
89 - 95	88,5	94,5	6	15,0%
96 - 103	95,5	102,5	10	25,0%
104 - 111	103,5	110,5	13	32,5%

112 - 119	111,5	118,5	6	15,0%
120 - 127	119,5	126,5	3	7,5%
Jumlah			40	100%

Berikut ini hasil distribusi frekuensi disajikan ke dalam grafik histogram sebagai berikut:



**Gambar 4.2 Histogram frekuensi Budaya Organisasi Sekolah**

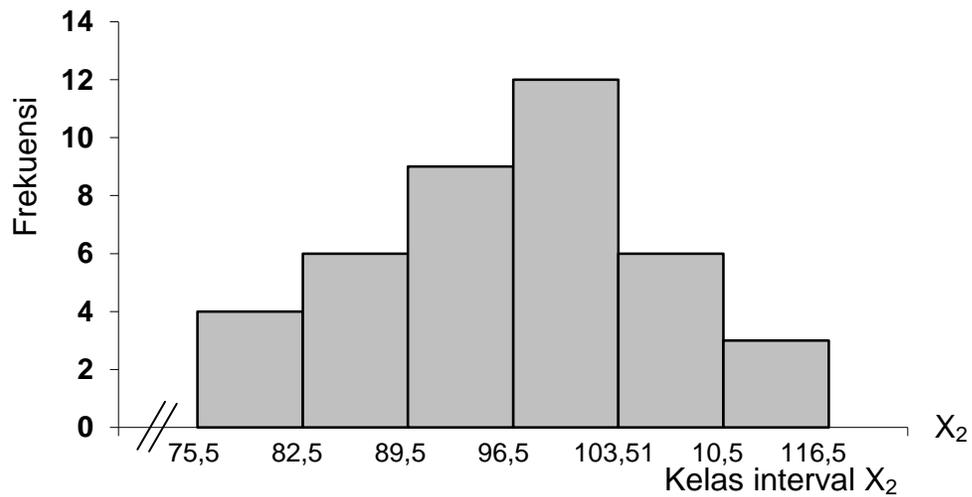
### 3. Motivasi Berprestasi ( $X_2$ )

Data yang dikumpulkan tentang Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) diperoleh 24 item instrumen yang valid dengan nilai teoretiknya antara 24 – 120, sedangkan secara empirik tentang nilai antara 76 – 116, harga rata-rata (Mean) sebesar 96,525; Median 97,5; Modus sebesar 100; dan Simpangan Baku sebesar 9,82. Distribusi Frekuensi dan Histogram data tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Motivasi Berprestasi**

Kelas Interval	Batas Atas	Batas Bawah	Frek. Absolut	Frek. Relatif
76 - 82	75,5	81,5	4	10,0%
83 - 89	82,5	88,5	6	15,0%
90 - 96	89,5	95,5	9	22,5%
97 - 103	96,5	102,5	12	30,0%
104 - 110	103,5	109,5	6	15,0%
111 - 117	110,5	116,5	3	7,5%
Jumlah			40	100%

Berikut ini hasil distribusi frekuensi disajikan ke dalam grafik histogram sebagai berikut:

**Gambar 4.3 Histogram Frekuensi Motivasi Berprestasi**

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum Hipotesis diuji kebenarannya, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan, antara lain mengenal normalitas sampel dan homogenitas varians. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui data hasil dari penelitian tersebut apakah sudah memenuhi persyaratan atau belum untuk uji statistik parametrik (uji koefisien korelasi).

### 1. Uji Normalitas

Pengujian Normalitas dilakukan untuk menguji distribusi data yaitu Kinerja Guru (Y), serta data variabel bebas yaitu Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ).

Pengujian Normalitas dan menggunakan Metode Lilliefors, apabila hasilnya menunjukkan  $L_{hitung} > L_{tabel}$  maka  $H_0$  menyatakan bahwa sebaran skor berdistribusi normal ditolak, dan sebaliknya  $H_1$  diterima. Hasil perhitungan normalitas data dari setiap variabel disajikan pada tabel sebagai berikut<sup>33</sup>:

**Tabel 4.4 Hasil Uji Normalitas Populasi**

No.	Galat taksiran	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Kesimpulan
1.	Y atas $X_1$	0,121	0,140	<i>Normal</i>
2.	Y atas $X_2$	0,129	0,140	<i>Normal</i>

### Keterangan

$L_{hitung}$  : Nilai Lilliefors angka maksimum

$L_{tabel}$  : Tabel Lilliefors dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$

Memperhatikan harga – harga  $L_{hitung}$  yang ada pada tabel di atas dan sesuai dengan ketentuan seperti tersebut di atas. Maka  $H_0$  untuk semua

<sup>33</sup>Perhitungan lengkap tertera pada hal. 134

variabel yang menyatakan sebaran sampel mengikuti distribusi normal dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, sebaran skor variabel Kinerja Guru (Y) atas variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan skor variabel Kinerja Guru (Y) atas variabel Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) berdistribusi normal.

## 2. Uji Homogenitas Varians

Pengujian Homogenitas Varians mengasumsikan bahwa skor setiap variabel bebas memiliki varians yang homogen, dengan menggunakan Uji *Bartlett*. Kriteria yang digunakan dalam pengujian ini adalah apabila harga  $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ , maka  $H_0$  menyatakan varians skornya homogen ditolak, maka sebaliknya jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$   $H_0$  menyatakan skornya homogen diterima.

Perhitungan homogenitas varians untuk setiap sebaran Y atas  $X_1$  dan  $X_2$  seperti tabel berikut:

**Tabel 4.5 Hasil Uji Homogenitas Varians**

No,	k	Varians	$\chi^2_{hitung}$	$\chi^2_{tabel}$	Kesimpulan
1.	8	Y atas $X_1$	8,13	15,5	Homogen
2.	5	Y atas $X_2$	1,92	11,1	Homogen

### Keterangan :

k : Kelompok

$X_1$  : Budaya Organisasi Sekolah

$X_2$  : Motivasi Berprestasi

Y : Kinerja Guru

$\chi^2_{hitung}$  :  $\chi^2$  hasil perhitungan

$\chi^2_{tabel}$  :  $\chi^2$  indeks tabel pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$

Berdasarkan kriteria yang ditetapkan untuk menerima atau menolak  $H_0$  dan memperhatikan angka-angka yang disajikan pada tabel 4.5 di atas, maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa skor-skor variabel terikat dengan variabel-variabel bebas memiliki varians memiliki varians yang homogen diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa harga  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  untuk semua pasangan dari data variabel, dengan kata lain menyatakan bahwa skor-skor variabel Kinerja Guru (Y) yang berpasangan dengan variabel bebas yaitu variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan variabel Kinerja Guru (Y) yang berpasangan dengan variabel Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) merupakan variabel yang homogen.

### **C. Pengujian Hipotesis**

Langkah selanjutnya setelah dilakukan pengujian persyaratan analisis dan hasilnya sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, langkah berikutnya dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menarik suatu kesimpulan yang didukung oleh data empirik. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi, baik secara sederhana maupun berganda.

#### **1. Hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y)**

Hipotesa  $H_0$  berbunyi: tidak terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru. Sedangkan  $H_1$  berbunyi: terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru.

Hubungan antara variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) dilakukan analisis regresi sederhana. Hasil analisis regresi sederhana tersebut mendapatkan persamaan  $\hat{Y} = 45,11 + 0,516X_1$ , untuk Pengujian Keberartian dan Linearitas Regresi digunakan tabel ANAVA sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Daftar ANAVA untuk uji Signifikasi dan Linearitas Regresi**  
 $\hat{Y} = 45,11 + 0,516X_1$

Sumber Varians	Db	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata – rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	40	392831				
Regresi	1	389865,03				
Regresi (b/a)	1	1101,03	1101,03	22,43*	4,10	7,35
Residu	38	1864,95	49,08			
Tuna Cocok	30	8386,78	279,56	0,34	3,38	5,28
Kekeliruan	8	6521,83	815,23			

#### Keterangan

\* : regresi signifikan,  $F_{hitung} > F_{tabel} = 22,43 > 4,10$  pada  $\alpha = 0,05$

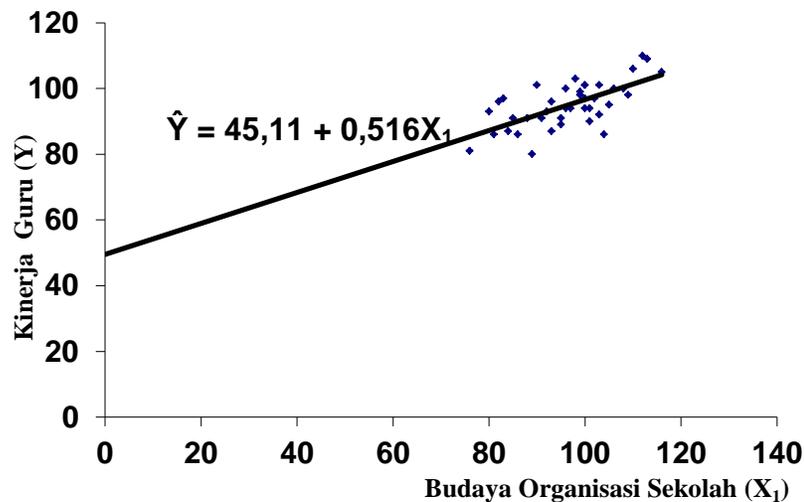
ns : Regresi berbentuk liner  $F_{hitung} < F_{tabel} = 0,34 < 3,38$  pada  $\alpha = 0,05$

db : Derajat Bebas

Dari Daftar ANAVA untuk uji Keberartian dan linearitas regresi terlihat harga  $F_{hitung}$  sebesar 22,43 dan 0,34 apabila diambil taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , maka untuk menguji hipotesis nol (I), yaitu dari daftar distribusi F dengan db pembilang 1 dan db penyebut 38 diperoleh  $F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  sebesar 4,10 dan untuk menguji hipotesis nol (II) dengan db pembilang 30 dan db penyebut 8 diperoleh  $F_{tabel}$   $\alpha = 0,05$  sebesar 3,38 dengan demikian hipotesis

nol (I) ditolak karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ ; maka koefisien arah regresi nyata sifatnya, sehingga dari segi ini regresi diperoleh adalah berarti, Hipotesis nol (II) diterima karena  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa regresi linier.

Hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y) dengan menggunakan persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,11 + 0,516X_1$  dapat dilihat pada grafik sebagai berikut :



**Gambar 4.4 Regresi Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru**

Pada persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,11 + 0,516X_1$  diinterpretasikan bahwa variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y) diukur dengan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, maka setiap perubahan skor variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) sebesar 1 point

dapat diestimasikan skor Kinerja Guru (Y) akan berubah sebesar 0,516 pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 45,11.

Dari Hasil perhitungan korelasi *product moment* didapatkan koefisien korelasi  $r_{y1}$  antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y) koefisien korelasi 0,609. Setelah dilakukan pengujian keberatian korelasi dengan Uji-t diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,73. Harga  $t_{tabel}$  pada distribusi t dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$  untuk db 38 ( $n-2$ ) diperoleh indeks  $t_{tabel}$  sebesar 1,70 oleh karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $4,73 > 1,70$  berarti koefisien korelasi antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y) signifikan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian, Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang dinyatakan di atas ditolak; sebaliknya hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah terdapat hubungan positif yang signifikansi antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y). Dengan demikian berarti, semakin tinggi Budaya Organisasi Sekolah, maka semakin tinggi pula Kinerja Guru.

**Tabel 4.7 Koefisien Korelasi antara Budaya Organisasi Sekolah  
Dengan Kinerja Guru**

N	Koefisien		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
	Korelasi $r_{y1}$	Determinasi $r_{y1,2}$		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
40	0,609	0,543	3,93	1,70	2,11

Berdasarkan koefisien korelasi tersebut dapat diperoleh koefisien determinasi hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar  $(0,609)^2 = 0,3709$ , atau berarti 37,09% variasi Budaya Organisasi Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Dengan kata lain Budaya Organisasi Sekolah memberi dukungan besar terhadap Kinerja Guru.

Hasil Analisis Koefisien Korelasi Parsial yang mendeskripsikan hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ). Jika variabel Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dikontrol menghasilkan koefisien  $r_{y1,2} = 0,543$  dan  $t_{hitung} = 3,93$  sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 38 adalah 1,70 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Kondisi ini dapat diartikan walaupun variabel Motivasi Berprestasi dikontrol dari hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru tetap positif dan signifikan.

**Tabel 4.8**

**Uji Signifikan Koefisien Korelasi Parsial antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) Dikontrol oleh Motivasi Berprestasi ( $X_2$ )**

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$r_{y1,2}=0,543$	3,93**	1,70	2,11

Keterangan:

\*\* Koefisien korelasi signifikan karena  $t_{hitung} = 3,93 > t_{tabel} (\alpha: 0,05) = 1,70$

Berdasarkan uji signifikan koefisien korelasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan dikontrol oleh variabel Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) tetap terdapat hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ).

## 2. Hubungan antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ )

Hipotesis nol ( $H_0$ ) berbunyi: tidak terdapat hubungan positif antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ). Sedangkan Hipotesis alternatif ( $H_1$ ) berbunyi: terdapat hubungan positif antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ).

Selanjutnya bentuk hubungan antara variabel Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru, dilakukan analisis regresi sederhana. Hasil analisis regresi sederhana memberikan persamaan regresi sederhana memberikan Persamaan regresi  $\hat{Y} = 57,98 + 0,422 X_2$ . Dalam pengujian keberartian dan linearitas regresi, diperlukan daftar seperti disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**Daftar ANAVA untuk uji Signifikasi dan Linearitas Regresi

$$\hat{Y} = 57,98 + 0,422 X_2$$

Sumber Varians	db	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata – rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	40	392831				
Regresi	1	389865,03				
Regresi (b/a)	1	670,62	670,62	11,10*	4,10	7,35
Residu	38	2295,35	60,40			

Tuna Cocok	35	61011,85	2033,73	0,28 <sup>ns</sup>	3,38	5,28
Galat	5	58716,50	7339,56			
Kekeliruan						

### Keterangan

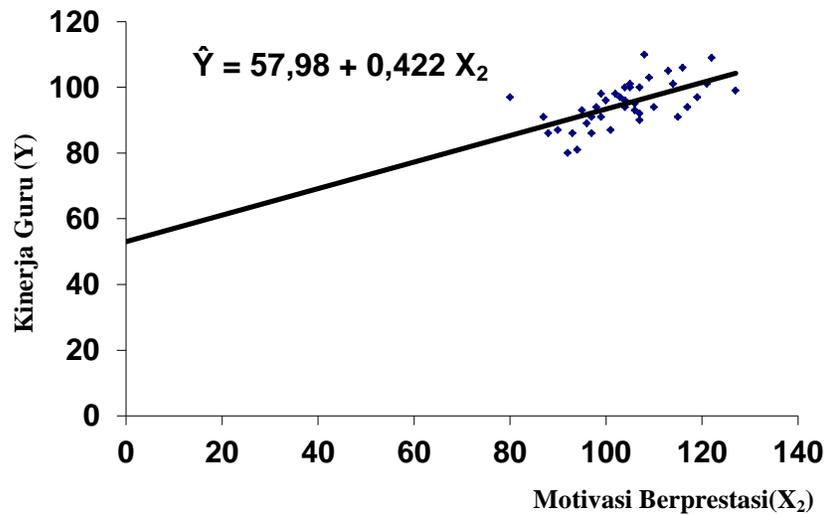
\* : regresi signifikan,  $F_{hitung} > F_{tabel} = 11,10 > 4,10$  pada  $\alpha = 0,05$

<sup>ns</sup> : Regresi berbentuk linear  $F_{hitung} < F_{tabel} = 0,28 < 3,38$  pada  $\alpha = 0,05$

db : Derajat Bebas

Dari Daftar ANAVA untuk uji keberatan dan linearitas regresi terlihat harga  $F_{hitung}$  sebesar 11,10 dan 0,28 apabila diambil taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , maka untuk menguji hipotesis nol (I), yaitu dari daftar distribusi F dengan db pembilang 1 dan db penyebut 38 diperoleh  $F_{tabel} \alpha = 0,05$  sebesar 4,10 dan untuk menguji hipotesis nol (II) dengan db pembilang 35 dan db penyebut 5 diperoleh  $F_{tabel} \alpha = 0,05$  sebesar 2,28, dengan demikian hipotesis nol (I) ditolak karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ ; maka koefesien arah regresi nyata sifatnya sehingga dari segi ini regresi yang diperoleh adalah berarti, Hipotesis nol (II) diterima karena  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa regresi linier.

Hubungan antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru (Y) dengan menggunakan persamaan regresi  $\hat{Y} = 57,98 + 0,422X_2$ , dilihat pada grafik sebagai berikut :



**Gambar 4.5 Regresi Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru**

Pada persamaan regresi  $\hat{Y} = 57,98 + 0,422 X_2$  dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) sebesar 1 point dapat diestimasikan skor Kinerja Guru ( $Y$ ) akan berubah 0,422 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 57,98.

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi Product Moment didapatkan koefisien korelasi  $r_{y_2}$  antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar 0,476. Setelah diadakan pengujian keberartian korelasi Uji-t, didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,34. Indeks  $t_{tabel}$  pada distribusi t untuk db = 38 ( $n-2$ ) pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,70. Karena harga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,34 > 1,70$ , berarti koefisien korelasi antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) signifikan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Dengan

demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) yang dinyatakan di atas ditolak, sedangkan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Dari perhitungan ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ), dengan kata lain, semakin tinggi Motivasi Berprestasi, semakin tinggi pula Kinerja Guru.

Berdasarkan koefisien korelasi tersebut, diperoleh koefisien determinasi hubungan antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar  $(0,476)^2 = 0,2266$ . Hal ini berarti 22,66% variasi Kinerja Guru ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ). Dengan kata lain Motivasi Berprestasi memberi dukungan relatif sebesar 22,66% terhadap Kinerja Guru.

**Tabel 4.10**

**Koefisien Korelasi antara Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru**

n	Koefisien		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
	Korelasi $r_{y2}$	Determinasi $r_{y2,1}$		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
40	0,476	0,363	2,37	1,70	2,11

Hasil analisis korelasi parsial yang dideskripsikan hubungan antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru ( $Y$ ), jika variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dikontrol menghasilkan harga  $r_{y2,1} = 0,363$  dan  $t = 4,16$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 38 yaitu sebesar 1,70. Hal ini dapat diartikan walaupun variabel Budaya Organisasi Sekolah dikontrol, hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan

Kinerja Guru tetap positif dan signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Berprestasi merupakan variabel yang cukup stabil dan menentukan Kinerja Guru.

**Tabel 4.11 Uji Signifikan Koefisien Korelasi Parsial antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru (Y) dikontrol oleh Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ )**

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$r_{y2,1} = 0,363$	2,37**	1,70	2,11

Keterangan:

\*\* Koefisien korelasi signifikan karena  $t_{hitung} = 2,37 > t_{tabel} = 1,70$  pada  $\alpha = 0,05$

Berdasarkan uji signifikan koefisien korelasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan dikontrol oleh variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) tetap terdapat hubungan antara Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru (Y).

Hasil perhitungan korelasi product moment yang dilakukan dengan menggunakan metode skor mentah (*raw score method*) dengan rumus Pearson Product Moment, didapatkan koefisien korelasi antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Guru (Y). Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Guru (Y) yang disajikan secara ringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Perhitungan Korelasi Product Moment**

No.	Variabel Penelitian		$r_{XY}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Kesimpulan
	Bebas	Terikat				
1.	$X_1$	Y	0,609	4,73	1,70	Signifikan
2.	$X_2$	Y	0,476	3,34	1,70	Signifikan

**Keterangan:**

$X_1$  : Budaya Organisasi Sekolah

$X_2$  : Motivasi Berprestasi

Y : Kinerja Guru

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara X dengan Y

$t_{hitung}$  : Nilai t berdasarkan perhitungan

$t_{tabel}$  : Nilai t berdasarkan tabel pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$

**3. Hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ), Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama – sama dengan Kinerja Guru (Y)**

Hipotesis nol ( $H_0$ ) berbunyi tidak terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama–sama dengan Kinerja Guru. Sedangkan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) berbunyi terdapat hubungan positif antara Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama–sama dengan Kinerja Guru.

Selanjutnya, untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru dilakukan analisis regresi berganda yang menghasilkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 27,91 + 0,429X_1 + 0,272X_2$ . Untuk keperluan pengujian keberartian regresi berganda diperlukan Daftar ANAVA sebagai berikut:

Tabel 4.13 Daftar ANAVA untuk Regresi berganda

$$\hat{Y} = 27,91 + 0,429X_1 + 0,272X_2$$

Sumber Varian	db	JK	KT	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
Total Direduksi	40	392831			0,05	0,01
Regresi	2	1347,42	673,71	15,40**	3,26	5,25
Sisa	37	1618,56	43,74			

**Keterangan**

\*\* : Regresi sangat berarti  $F_{hitung} > F_{tabel} = 0,01$

db : Derajat Bebas

JK : Jumlah Kuadrat

KT : Kuadrat Tengah

Pada uji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan menghasilkan  $F_{hitung}$  sebesar 15,40, sedangkan berdasarkan daftar distribusi F dengan db pembilang 2 dan db penyebut 38 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 3,26 dengan demikian nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang diperoleh berarti.

Tabel 4.14 Uji Signifikan Koefisien Korelasi Ganda

N	Koefisien Korelasi $R_{y1,2}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
40	0,674	15,40**	3,23	5,18

Analisis korelasi berganda antara  $X_1$  dan  $X_2$  dengan Y menghasilkan koefisien korelasi berganda ( $R_{y12}$ ) sebesar 0,674. Uji keberartian koefisien korelasi berganda menghasilkan  $F_{hitung}$  sebesar 15,40. Dari daftar distribusi F dengan db pembilang 2 dan db penyebut 38 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$

diperoleh  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 3,23. Dengan demikian nilai  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dari pada nilai  $F_{\text{tabel}}$ . Hal ini menyatakan bahwa korelasi berganda sebesar 0,674 adalah signifikan.

Berkenaan dengan hal tersebut, hipotesis nol sebagaimana telah dinyatakan di atas ditolak, sebaliknya hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif yang signifikan antara Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama dengan Kinerja Guru. Artinya semakin baik Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi, semakin tinggi pula Kinerja Guru.

Dari koefisien korelasi berganda di atas, diperoleh koefisien determinasi hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru ( $Y$ ) sebesar  $(0,674)^2 = 0,454$ . Hal ini menunjukkan 45,4% variasi dalam Kinerja Guru ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama.

**Tabel 4. 15 Hasil Analisis Regresi dan Nilai Koefisien Determinasi**

Variabel	Nilai Regresi	Koefisien Determinasi
<b>Y atas <math>X_1</math></b>	$\hat{Y} = 45,11 + 0,516X_1$	37,09%
<b>Y atas <math>X_2</math></b>	$\hat{Y} = 57,98 + 0,422X_2$	22,66%
<b>Y atas <math>X_1</math> dan <math>X_2</math></b>	$\hat{Y} = 27,91 + 0,429X_1 + 0,272X_2$	45,40%

Hasil pengujian terhadap semua hipotesis yang diajukan dapat disimpulkan bahwa keseluruhan hipotesis penelitian yang dirumuskan pada Bab II dapat diterima. Dengan demikian berarti Kinerja Guru 45% dapat

diperjelas oleh variabel Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ ) dan variabel Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ).

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil analisis korelasional menunjukkan bahwa antara variabel baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi memiliki hubungan positif dengan Kinerja Guru.

Hubungan positif tersebut memiliki arti bahwa Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi seiring dengan Kinerja Guru. Dengan kata lain peningkatan Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi diikuti dengan meningkatnya Kinerja Guru. Hubungan yang demikian berarti juga bahwa Kinerja Guru dapat ditelusuri, dijelaskan, atau bahkan diramalkan dari Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata ketiga hipotesis alternatif yang diajukan secara signifikan dapat diterima. Uraian masing-masing penerimaan ketiga hipotesis yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

*Pertama*, pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,73 lebih besar dari  $t_{tabel (0,05;38)}$  1,70. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,11 + 0,516X_1$ . Persamaan satu tingkat Budaya

Organisasi Sekolah akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan pada Kinerja Guru sebesar 0,516 pada konstanta 45,11.

Hasil analisis korelasi sederhana antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y_1}$  sebesar 0,609. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru adalah signifikan atau positif, artinya makin tinggi tingkat Budaya Organisasi Sekolah akan diikuti dengan naiknya Kinerja Guru tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru dapat diketahui dengan cara mengkuadratkan perolehan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,3709. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 37,09 persen variasi Kinerja Guru ditentukan / dijelaskan oleh Budaya Organisasi Sekolah dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas.

*Kedua*, pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,34 lebih besar dari  $t_{tabel (0,05;38)}$  1,70. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 57,98 + 0,422X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu tingkat Motivasi Berprestasi dapat mengakibatkan terjadinya perubahan pada Kinerja Guru sebesar 0,422 pada konstanta 57,98.

Hasil analisis korelasi sederhana antara Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y2}$  sebesar 0,476. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru adalah signifikan atau positif, artinya makin tinggi tingkat Motivasi Berprestasi akan diikuti dengan naiknya Kinerja Guru tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru dapat diketahui dengan cara mengkuadratkan perolehan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,2266. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 22,66 persen variasi Kinerja Guru ditentukan/dijelaskan oleh Motivasi Berprestasi dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas.

*Ketiga*, pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama dengan Kinerja Guru yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 15,40. Nilai ini jauh lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan alpha 0,05 yaitu 3,26 atau  $F = 15,40 > F_{0,01(2;37)} 5,25$ . Pola hubungan antara ketiga variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 27,91 + 0,429X_1 + 0,272X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi akan mengakibatkan terjadinya perubahan Kinerja Guru sebesar 0,429 atau 0,272.

Hasil analisis korelasi ganda antara Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar  $R_{y12}$  sebesar 0,674. Nilai ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama dengan Kinerja Guru baik. Dengan demikian berarti makin naiknya Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi, maka diikuti dengan tingginya Kinerja Guru.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru bersama-sama dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi  $R^2_{y12}$  sebesar 0,454. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa lebih kurang 45persen variasi Kinerja Guru ditentukan / dijelaskan oleh Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama, seperti ditentukan oleh persamaan regresi tersebut di atas.

Untuk mengetahui kontribusi murni masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat telah dilakukan analisis korelasi persial. Kontribusi murni masing – masing variabel diketahui dengan melakukan pengontrolan variabel bebas lain. Hasil analisis tersebut dilaporkan berikut ini :

*Pertama*, Kontribusi murni variabel bebas Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru jika Motivasi Berprestasi dalam keadaan konstan, diperoleh nilai sebesar 0,609. Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan kadar hubungan antara Budaya Organisasi Sekolah dengan Kinerja Guru.

Dengan demikian Budaya Organisasi Sekolah bukanlah satu-satunya variabel yang dapat menentukan Kinerja Guru, melainkan masih ada variabel yaitu Motivasi Berprestasi yang ikut berpengaruh.

*Kedua*, Kontribusi murni variabel bebas Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru jika Budaya Organisasi Sekolah dalam keadaan konstan, diperoleh nilai sebesar 0,476. Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan kadar hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru, yang berarti bahwa Motivasi Berprestasi bukanlah variabel yang dapat menentukan Kinerja Guru, melainkan masih ada variabel lain yaitu Budaya Organisasi Sekolah yang ikut berpengaruh.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang mempunyai hubungan yang paling kuat dan kontribusi yang paling besar terhadap variabel terikat adalah Budaya Organisasi Sekolah.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru di SDN gugus Adiarsa Barat Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui sebagai berikut :

Pertama, terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru di SDN gugus Adiarsa Barat Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang. Kekuatan hubungannya ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,609 dan koefisien determinasi 0,3709 yang artinya 37,09% variasi kinerja guru di SDN gugus Adiarsa Barat Kecamatan Karawang Barat, dapat dijelaskan oleh variasi budaya organisasi sekolah. Dengan kata lain, makin kuat budaya organisasi sekolah maka makin tinggi kinerja guru.

Kedua, terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru SDN gugus Adiarsa Barat Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang. Kekuatan hubungannya ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,476 dan koefisien determinasi 0,2266 yang artinya 22,66% variasi kinerja guru di SDN gugus Adiarsa Barat Kecamatan Karawang Barat, dapat dijelaskan oleh variasi motivasi berprestasi. Dengan kata lain, maka semakin tinggi motivasi berprestasi maka makin tinggi kinerja guru.

Ketiga, terdapat hubungan positif antara budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kinerja guru di SDN gugus Adiarsa Barat Kecamatan Karawang Barat, Kabupaten Karawang. Kekuatan hubungannya ditunjukkan oleh koefisien korelasi ganda 0,674 dan koefisien determinasi 0,454 yang artinya 45,40% variasi kinerja guru dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variasi budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi. Dengan kata lain dapat dikemukakan makin kuat budaya organisasi sekolah dan motivasi berprestasi maka secara bersama-sama makin tinggi pula kinerja guru.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara memperkuat budaya organisasi sekolah dan meningkatkan motivasi berprestasi di gugus sekolah tersebut.

## **B. Implikasi**

Sesuai dengan kesimpulan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas mempunyai sejumlah implikasi penting terhadap upaya meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru yang baik merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan suatu sekolah. Sebab guru merupakan ujung tombak dan sumber daya manusia yang diharapkan mampu mengembangkan, mengarahkan, dan mendayagunakan unsur-unsur pendidikan dan pengajaran, sehingga tercipta kegiatan dalam proses belajar mengajar yang baik dan berkualitas, serta kehadiran guru ditingkatkan. Kadar

kinerja guru sebagai penentu kadar kualitas lulusan sekolah, sehingga harus disadari pentingnya pembinaan dan pentingnya peningkatan kinerja guru.

Implikasi dari keseluruhan hasil penelitian ini adalah diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja guru di SDN gugus Adiarsa Barat Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang, hal tersebut dapat dilakukan dengan memperkuat budaya organisasi sekolah dan meningkatkan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru.

Berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru dengan memperkuat budaya organisasi sekolah dan meningkatkan motivasi berprestasi sebagai berikut :

1. Upaya Meningkatkan Budaya Organisasi Sekolah

Seorang guru harus meningkatkan frekuensi untuk mengenal akan budaya organisasi sekolah di mana dia mengajar. Sehingga guru dapat mengikuti perkembangan kemajuan sekolah tersebut dan mengenal apa yang menjadi tujuan, visi dan misi dari sekolah itu berdiri. Untuk itu diharapkan kepada pihak sekolah untuk lebih memperhatikan kondisi sekolah dan pengajar (guru) dalam bidang pengajaran dan kebutuhan guru itu sendiri.

Selama menjalankan tugasnya guru senantiasa berhubungan dan bergaul dengan rekan guru yang lain, kepala sekolah, dan anggota masyarakat sekolah lainnya. Guru perlu berkomunikasi dan mendengarkan informasi baru yang sesuai dengan kemajuan dan kebutuhannya dalam menjalankan jabatannya sebagai pengajar. Kepada pihak sekolah perlu

kiranya meningkatkan kepuasan kerja guru dengan menyampaikan kembali budaya organisasi sekolah dalam suatu kondisi yang diciptakan sedemikian rupa sehingga guru diingatkan kembali akan budaya organisasi sekolah, sehingga tidak hanya semata kepuasan sekolah saja yang diperhatikan tetapi guru juga memperhatikan sekolah, ada timbal balik yang diberikan oleh kedua belah pihak.

## 2. Upaya Meningkatkan Motivasi Berprestasi

Kepala sekolah sebagai *stakeholder* membina guru agar mampu memanfaatkan kemajuan teknologi elektronik, misalnya memberikan kesempatan atau bahkan mewajibkan setiap guru mampu minimal mengoperasikan komputer dan memanfaatkan informasi dari internet sebagai fasilitas yang tersedia di sekolah. Setiap guru diberikan kesempatan oleh kepala sekolah untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya dengan cara mengikutsertakan guru-guru tersebut dalam kegiatan penataran-penataran atau pembinaan yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan di sekolah seyogianya memberikan pembinaan kepada guru dan mampu mempengaruhi guru, agar memiliki kebanggaan dan tanggung jawab terhadap jabatannya sebagai guru dan mensosialisasikan budaya organisasi sekolah terhadap semua guru sehingga guru mengerti akan keberadaannya di sekolah tersebut.

Guru sebagai pendidik perlu meningkatkan pengetahuannya sendiri tentang dunia pendidikan yang semakin maju sehingga memberi

contoh kepada anak didik dan rekan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan secara bersama-sama dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif sehingga kinerja guru turut meningkat dengan budaya organisasi sekolah yang sesuai diterapkan dalam lingkungan sekolah.

### **C. Saran-saran**

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan yang ada, penulis mencoba merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Kepala UPTD PAUD-SD Kecamatan Karawang Barat, agar memperhatikan pentingnya penerapan budaya organisasi sekolah yang baik kepada sekolah dasar yang ada di lingkungan Kecamatan Karawang Barat, Kabupaten Karawang. Nilai-nilai budaya organisasi yang ada di setiap sekolah secara jelas dan tuntas kepada seluruh anggota organisasi yaitu kepala sekolah, guru / staf, dan lingkungan UPTD Kecamatan Karawang.
2. Kepala sekolah SDN gugus Adiarsa dan seluruh staf dewan guru di lingkungan UPTD Kecamatan Karawang Barat agar meningkatkan motivasi berprestasi dalam lingkungan kerja yang dihadapi. Oleh karena itu kepala sekolah harus memberikan contoh dan teladan bagi semua personil sekolah serta melibatkan seluruh personil untuk memecahkan permasalahan yang ada. Keterlibatan bersama dalam

pemecahan masalah akan menambahkan kebersamaan dalam mencapai segala tujuan yang diinginkan.

3. Kepala sekolah SDN gugus Adiarsa Barat dan seluruh kepala sekolah di lingkungan UPTD Kecamatan Karawang Barat, juga harus memperhatikan budaya organisasi sekolah yang lebih baik lagi sehingga tercipta lingkungan sekolah yang kondusif, dengan budaya organisasi sekolah yang kuat maka akan dapat memberikan kepuasan tersendiri.
4. Para guru dapat membangun sikap yang positif terhadap tugasnya, sehingga mereka dapat menjalankan semua tugasnya dengan baik, dan kepala sekolah hendaknya dapat memberikan perhatian secara terus-menerus kepada guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Colquith, Jason A., Jeffrey A. LePine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- Djaali, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, *Organizations Behavior*, New York, McGraw-Hill Companies, Inc. 2006.
- Gulton Maurice and Brian Simon, *Progress and Performance in The Primary Class Room*, London, Prentice-Hall, 1994.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Organisasi dan Motivasi:: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta : Bumi Aksara, 2007.
- J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Jakarta, PT. RajaGrafindo Persada, 2007.
- Kamars, M. Dachnel. *Administrasi Pendidikan : Teori dan Praktek*, Padang : Universitas Putra Indonesia Press, 2006.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Homewood, Richard Irwin, 2008.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill Companies, Inc. 2008.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill Companies, Inc. 2008.
- Newstrom, John W. and Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New York, McGraw-Hill Higher Education, 2002.
- Nashar, *Peranan Motivasi dan Kemampuan Awal Dalam Kegiatan Pembelajaran*, Jakarta : Delia Press, 2004.

- Patricia, King. *Performance Planning and Appraisal: A Hall to Book for Manager*, New York, McGraw-Hill, 1993
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter, *Management*, Australia, Pearson International Edition, 2003.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson International Edition, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson International Edition, 2009.
- Steer, Richard M., and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, Singapore : McGraw-Hill Inc., 1991
- Sayles L.R. and Strauss, *Personnel The Human Problem of Management*, New Delhi, Prentice Hall, 2000
- Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, John Wiley and Son, 2004
- Vroom Victor H., *Work and Motivation*, Phisburgh, John Willey & Sons Inc., 2000
- Walker James W., *Human Resource Strategy*, New York: McGraw-Hill, 2000
- Rasyid, Yumma, *Kemampuan Menulis Bahasa Arab. Jurnal Ilmu Pendidikan, Parameter No. 17 Tahun XX Juni 2003*, Jakarta : Universitas Negeri Jakarta, 2003.