

Laporan Penelitian

25/10/11/FT/08/2013

75

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI GURU YAYASAN PENDIDIKAN
SINAR HUSNI HELVETIA**

Oleh :

CANDRA WIJAYA, M.Pd

NIP : 197404072007011037



**FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2013**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI GURU YAYASAN PENDIDIKAN
- SINAR HUSNI HELVETIA**

Oleh :

CANDRA WIJAYA, M.Pd

NIP : 197404072007011037



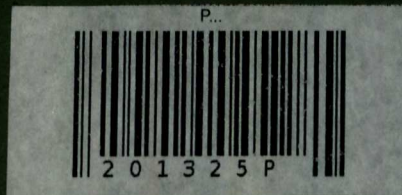
P.
658.1
Wij
p
e.1

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI**

SUMATERA UTARA

MEDAN

2013



ABSTRAK

Candra Wijaya, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia. 2013.

Rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?, (2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?, (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?, (4) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?, (5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?, dan (6) Apakah budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?

Tujuan penelitian ini mengungkap: (1) Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia, (2) Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia, (3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia, (4) Pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia, (5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia, dan (6) Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.

Metode penelitian ini adalah metode survey yang bersifat kausal. Populasi penelitian ini adalah guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni yang berada di masing-masing unit kerja berjumlah 210 orang. Untuk menentukan sampel digunakan tabel Krecji, dan berdasarkan tabel ini diperoleh jumlah sampel 136 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah kuesioner skala *Likert*. Teknik analisis yang digunakan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 30.8%, (2) Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasidengan besaran pengaruh mencapai 42.9 %, (3) Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 17.9 %, (4) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan besaran pengaruh mencapai 25.7 %, dan (5) Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan besaran pengaruh mencapai 28.9 %.

KATA PENGANTAR
Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik moril maupun materil, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Rasa terima kasih penulis sampaikan kepada Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sumatera Utara Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd beserta Dr. Wahyuddin Nur Nasution, M.Ag selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberi ruang untuk berdiskusi dalam penyelesaian penelitian ini. Akhirnya, penulis berharap hasil penelitian ini bermanfaat dan kita semua mendapatkan karunia dan ridha-Nya. Amiin.

Medan, 2013

Penulis,

Candra Wijaya, M.Pd

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah.....	7
D. Perumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	9
 BAB II KAJIAN TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS	
A. Deskripsi Teoretik.....	10
1. Komitmen Organisasi.....	10
2. Budaya Organisasi.....	17
3. Kepemimpinan.....	21
4. Kepuasan Kerja.....	24
B. Kerangka Berpikir.....	26
C. Paradigma Variabel Penelitian.....	30
D. Hipotesis Penelitian.....	31
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	42

B. Metode Penelitian.....	42
C. Populasi dan Sampel.....	43
D. Instrumen Penelitian	46
E. Teknik Analisis Data.....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	52
B. Uji Asumsi.....	61
C. Pengujian Hipotesis.....	64
D. Pembahasan Penelitian.....	69
E. Keterbatasan Penelitian.....	74

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan.....	76
B. Saran-Saran.....	76

DAFTAR PUSTAKA.....	78
----------------------------	-----------

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan berfungsi memberikan pengetahuan, keterampilan dan membentuk sikap seseorang. Sekolah salah satu tempat berlangsungnya proses pendidikan, diharapkan dapat mencapai tujuannya, antara lain membekali peserta didik agar memiliki tiga ranah (kognitif, afektif dan psikomotorik), sehingga para peserta didik nantinya akan menjadi sumber daya manusia yang handal dan bertanggung jawab ditengah-tengah masyarakat, bangsa dan negara. Bahan-bahan yang akan disajikan dirumuskan dalam bentuk program pendidikan di sekolah. Pelaksanaan program tersebut bermaksud untuk membantu seseorang agar lebih mampu menghadapi tantangan hidup baik pada masa sekarang dan akan datang. Disinilah peranan sekolah menjadi suatu lembaga penting untuk pertumbuhan dan perkembangan individu maupun masyarakat.

Dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional di sekolah sangat tergantung pada komponen-komponen antara lain: kepala sekolah, karyawan tata usaha, guru, siswa, masyarakat serta sarana dan prasarana. Sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan sarana dan prasarana yang memadai, disiplin, motivasi kerja, dan iklim kerjasama untuk mencapai mutu pendidikan yang berkualitas.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertujuan memberikan pengetahuan, keterampilan dan membentuk sikap seseorang. Sekolah salah satu tempat berlangsungnya proses pendidikan, diharapkan dapat mencapai tujuannya, antara lain membekali peserta didik agar memiliki tiga ranah (kognitif, afektif dan psikomotorik), sehingga para peserta didik nantinya akan menjadi sumber daya manusia yang handal dan bertanggung jawab ditengah-tengah masyarakat, bangsa dan negara. Bahan-bahan yang akan disajikan dirumuskan dalam bentuk program pendidikan di sekolah. Pelaksanaan program tersebut bermaksud untuk membantu seseorang agar lebih mampu menghadapi tantangan hidup baik pada masa sekarang dan akan datang. Disinilah peranan sekolah menjadi suatu lembaga penting untuk pertumbuhan dan perkembangan individu maupun masyarakat. Dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional di sekolah sangat tergantung pada komponen-komponen antara lain: kepala sekolah, karyawan tata usaha, guru, siswa, masyarakat serta sarana dan prasarana. Sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan sarana dan prasarana yang memadai, disiplin, motivasi kerja, dan iklim kerjasama untuk mencapai mutu pendidikan yang berkualitas.

Jika dipahami lebih mendalam, sesungguhnya guru sebagai tenaga pendidik merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan pendidikan yang selalu berhadapan langsung dengan siswa yang sangat menentukan terhadap pencapaian keberhasilan pendidikan dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam proses kegiatan belajar mengajar tidak hanya dilihat sebagai suatu proses alih ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga sebagai proses pengembangan potensi manusia. Pada dasarnya setiap orang bisa belajar tanpa guru, tetapi mereka hanya dapat mengetahui dari apa yang mereka tidak ketahui sebelumnya dan tidak bisa membina kepribadiannya.

Guru sebagai pelaksana pendidikan memegang peranan penting dan strategis dalam penentuan tercapainya tujuan pembelajaran. Guru tidak hanya bertanggung jawab menyampaikan pelajaran, tetapi ia juga harus dapat menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Betapapun baik dan lengkapnya sarana dan prasarana pendidikan, kurikulum, media, sumber atau hebatnya teknologi pendidikan semua itu tidak akan berarti apa-apa jika tidak dibarengi dengan motivasi kerja guru. Dengan demikian usaha untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran sangat diperlukan melalui peningkatan kemampuan serta motivasi kerja yang tinggi. Karena kemampuan dan motivasi kerja dalam proses pembelajaran merupakan indikator pokok dalam menilai kualitas suatu sekolah.

Dalam bekerja guru harus memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri maupun

Jika dipahami lebih mendalam, sesungguhnya guru sebagai tenaga pendidik merupakan belahan utama dalam pelaksanaan pendidikan yang selalu terhadap langsung dengan siswa yang sangat menentukan terhadap pencapaian keberhasilan pendidikan dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam proses kegiatan belajar mengajar tidak hanya dilihat sebagai suatu proses alih ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga sebagai proses pengembangan potensi manusia. Pada dasarnya setiap orang bisa belajar tanpa guru, tetapi mereka hanya dapat mengetahui dari apa yang mereka tidak ketahui sebelumnya dan tidak bisa membina kepribadiannya.

Guru sebagai belahan pendidikan memegang peranan penting dan strategis dalam penerapan tercapainya tujuan pembelajaran. Guru tidak hanya bertanggung jawab menyampaikan pelajaran, tetapi ia juga harus dapat menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Betapapun baik dan lengkapnya sarana dan prasarana pendidikan, kurikulum, media sumber atau hebatnya teknologi pendidikan semua itu tidak akan berarti apa-apa jika tidak dibarengi dengan motivasi kerja guru. Dengan demikian usaha untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran sangat diperlukan melalui peningkatan kemampuan serta motivasi kerja yang tinggi. Karena kemampuan dan motivasi kerja dalam proses pembelajaran merupakan indikator pokok dalam menilai kualitas suatu sekolah.

Dalam bekerja guru harus memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri maupun

terhadap lingkungan pekerjaannya. Guru akan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi jika memiliki komitmen organisasi. Schatz (1995:135) mengatakan bahwa komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam menggeluti profesinya. Keberhasilan seseorang dalam suatu tugas yang diberikan kepadanya ditentukan oleh bagaimana komitmen mereka pada tugas dan tingkat pendidikan atau pengetahuannya. Tanpa adanya suatu komitmen, tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk dilaksanakan dengan baik. Komitmen yang tinggi terhadap tugas, menjadi motivasi untuk melakukan sesuatu dengan keiklasan. Steer dalam Luthans (2006:134) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Guna mewujudkan hal ini banyak faktor yang mempengaruhinya diantaranya budaya organisasi. Senada dengan hal ini, Nawawi (1993:47) mengatakan bahwa komitmen guru selain tumbuh dari dalam diri masing-masing, juga dipengaruhi oleh kepala sekolah sebagai pimpinan. Unsur lain yang dapat meningkatkan komitmen pada organisasi tempat bekerja ditentukan oleh tingkat upah, kondisi dan budaya tempat bekerja, berbagai macam tunjangan kesejahteraan, jaminan kerja yang baik. Selain itu pujian, penghargaan, ucapan terima kasih dari pimpinan dan rekan sejawat sangat berpengaruh terhadap peningkatan komitmen seseorang.

komitmen seseorang. dan rekan sejawat sangat berpengaruh terhadap peningkatan selain itu pujian, penghargaan, ucapan terima kasih dari pimpinan berbagai macam tunjangan kesejahteraan, jaminan kerja yang baik ditentukan oleh tingkat upah, kondisi dan budaya tempat bekerja meningkatkan komitmen pada organisasi tempat bekerja oleh kepala sekolah sebagai pimpinan. unsur lain yang dapat selain tumbuh dari dalam diri masing-masing, juga dipengaruhi hal ini. Nawawi (1993:47) mengatakan bahwa komitmen guru mempengaruhi diantaranya budaya organisasi. Senada dengan tujuan organisasi. Guna mewujudkan hal ini banyak faktor yang organisasi; (3) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai-nilai dan tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi (2006:134) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah melakukan sesuatu dengan kelulusan. Steer dalam Luthans komitmen yang tinggi terhadap tugas, menjadi motivasi untuk diberikan kepedanya sukar untuk dilaksanakannya dengan baik pengetahuan. Tanpa adanya suatu komitmen, tugas-tugas yang komitmen mereka pada tugas dan tingkat pendidikan atau tugas yang diberikan kepadanya. Keberhasilan seseorang dalam suatu komitmen merupakan hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam mengikuti profesinya. Keberhasilan seseorang dalam suatu komitmen terhadap hal yang paling mendasar bagi setiap orang dalam mengikuti profesinya. Schatz (1992:132) mengatakan bahwa komitmen organisasi. Guru akan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi jika memiliki terhadap lingkungan pekerjaannya. Guru akan bekerja dengan

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dan harus menjadi pegangan dalam tindakan keorganisasian dari setiap guru. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompokkelompok orang dalam lingkungannya.

Faktor lain yang dianggap turut mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Pemimpin memiliki tanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dan harus menjadi perhatian dalam tindakan keorganisasian dari setiap guru. Marcolides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas serta dampak yang dihasilkan. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Faktor lain yang dianggap turut mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Pemimpin memiliki tanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai bentuk visi, motivator, penganalisis, dan penggunaan pekerjaan. Yasim (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolaannya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Anotata et al (1992) dalam Tika (2006:04) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai

pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Oleh karena itu, kemampuan memimpin dari seorang pemimpin menjadi satu syarat penting. Jika seorang pemimpin tepat, maka dapat diasumsikan bahwa tingkat komitmen organisasi guru juga akan meningkat pula.

Kepuasan kerja guru menjadi penentu pembentukan komitmen organisasi. Kepuasan kerja guru perlu mendapat perhatian yang serius, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Koesmono (2005) dalam Brahmasari (2008:127) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Sebaliknya jika seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya maka ia akan melakukan pekerjaannya tersebut tidak sepenuh hati yang akhirnya kualitas kerjanya tidak akan baik (Hurlock,1978:132). Jika seorang guru merasa puas dengan apa

(Hutlock, 1978:132). Jika seorang guru merasa puas dengan apa yang akhirnya kualitas kerjanya tidak akan baik seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya kebutuhanya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Sebaliknya jika sosial ditempat kerja dan sekitarnya. Sehingga dapat dikatakan pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan kerjanya dan kebutuhan dengan lingkungan kerja, jenis penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap (2008:127) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan terhadap pekerjaannya. Kosmono (2002) dalam Brahmasari kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu dilakukannya. Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang perhatian yang serius. Karena kepuasan kerja itu memungkinkan komitmen organisasi. Kepuasan kerja guru perlu mendapat kepuasan kerja guru menjadi bentuk pembentukan meningkatkan pula.

yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktifitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila guru tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini mungkin akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi sekolah, seperti rendahnya kualitas kerja, kurang disiplin dalam melaksanakan pengajaran, sering terlambat datang kesekolah, kurang memperhatikan siswa yang bermasalah, mencari kesibukan di tempat lain, tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas, bersifat apatis, dan kurang inisiatif untuk mengadakan inovasi dalam proses belajar mengajar.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang komitmen organisasi guru SMA Sinar Husni Helvetia berikut faktor yang mempengaruhinya yakni budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

B. Identifikasi Masalah

Guru sebagai salah satu unsur pelaksana yang penting dan mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam keberhasilan pendidikan. Dilihat dari segi peranan dan fungsi serta tanggung jawabnya, pekerjaan seorang guru tidaklah ringan. Pekerjaan ini menuntut semangat kerja yang tinggi dalam pelaksanaannya, dan untuk mendukung ini komitmen organisasi menjadi hal yang perlu diperhatikan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru diantaranya: Apakah banyaknya beban tugas yang diberikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila guru tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini mungkin akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi sekolah, seperti rendahnya kualitas kerja, kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, sering tertambat dalam kesekolah, kurang memperhatikan siswa yang bermasalah, mencari kesibukan di tempat lain, tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas, berisit apatis, dan kurang inisiatif untuk mengadakan inovasi dalam proses belajar mengajar.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang komitmen organisasi guru SMA Sinar Husni Helvetia berikut faktor yang mempengaruhinya yakni budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

B. Identifikasi Masalah

Guru sebagai salah satu unsur belajarnya yang penting dan mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam keberhasilan pendidikan. Dibat dari segi peranan dan fungsi serta tanggung jawabnya, pekerjaan seorang guru tidaklah ringan. Pekerjaan ini menuntut semangat kerja yang tinggi dalam belajarnya, dan untuk mendukung ini komitmen organisasi menjadi hal yang perlu diperhatikan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi guru diantaranya: Apakah banyaknya beban tugas yang diberikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

guru? Apakah rendahnya pendapatan yang diterima berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru? Apakah intensitas guru mengikuti pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru? Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru? Apakah iklim kerjasama berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru? Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru?. Apakah pengembangan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru?. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru?. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru?. Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap guru?. Apakah kebijakan dan prosedur sekolah berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru?. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru?.

C. Pembatasan Masalah

Uraian identifikasi masalah di atas memperlihatkan banyak faktor yang diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru. Karena tidak mungkin keseluruhan faktor diteliti, maka peneliti ini dibatasi pada dua faktor yang diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru yakni budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?

E. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengungkapkan:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
4. Pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia?

E. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menyimpulkan:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.

HIPOTESIS

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat baik secara teoretis maupun secara praktis. Manfaat secara teoretis berupa pengembangan ilmu yang relevan dengan penelitian ini. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkuat teori-teori yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Kepala sekolah, merupakan suatu bahan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam meningkatkan komitmen organisasi guru di sekolah yang dipimpinnya
2. Guru sebagai bahan masukan untuk meningkatkan dan mempertahankan budaya organisasi, kepuasan dan komitmen organisasinya dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran yang telah digariskan.

BAB II

KAJIAN TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritik

1. Komitmen Organisasi

Kompleksitas komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel dari personal dan organisasi seperti umur, disposisi yaitu perasaan positif atau negatif keluar masuk organisasi, tanggung jawab, hubungan dengan atasan, rasa diperlakukan adil, dan kesempatan kerja lain. Untuk memahami sifat kompleksitas dari komitmen organisasi dipecah dalam komponen-komponen dasar, antara lain komponen yang menjadi perhatian komitmen menurut Greenberg; karyawan dapat menjadi komit pada berbagai entiti dalam organisasi. Contohnya karyawan mempunyai berbagai derajat komitmen pada teman-teman sekerja, bawahan, atasan.

Selanjutnya Greenberg (1997:153) menemukan bahwa dengan memperhatikan komitmen pada taraf organisasi yang lebih tinggi. Profil komitmen dapat dibedakan menjadi empat; (a) individu yang komitmen rendah kepada kelompok kerja dan atasan, disatu pihak, dan dipihak lain kepada manajemen puncak dan organisasi ini dinamakan tidak komit, (b) sebaliknya individu dengan komitmen tinggi kepada kedua pihak tersebut dinamakan komit, (c) kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kedua pihak tersebut dinamakan komit; (c) kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kelompok kerja dan atasan, tetapi rendah kepada manajemen puncak

BAB II
KAJIAN TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR DAN
HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritik
1. Komitmen Organisasi

Kompleksitas komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel dari personal dan organisasi seperti disposisi yaitu perasaan positif atau negatif keluar masuk organisasi, tanggung jawab, hubungan dengan atasan, rasa dipertjakukan adil, dan kesempatan kerja lain. Untuk memahami sifat kompleksitas dari komitmen organisasi dipecah dalam komponen-komponen dasar, antara lain komponen yang menjadi perhatian komitmen menurut Greenberg: karyawan dapat menjadi komit pada berbagai entiti dalam organisasi. Contohnya karyawan mempunyai berbagai derajat komitmen pada teman-teman sekerja, bawahan, atasan.

Selanjutnya Greenberg (1997:123) menemukan bahwa dengan memperhatikan komitmen pada taraf organisasi yang lebih tinggi. Profil komitmen dapat dibedakan menjadi empat: (a) individu yang komitmen rendah kepada kelompok kerja dan atasan, disatu pihak, dan dipihak lain kepada manajemen puncak dan organisasi ini dinamakan tidak komit, (b) sebaliknya individu dengan komitmen tinggi kepada kedua pihak tersebut dinamakan komit, (c) kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kedua pihak tersebut dinamakan komit; (c) kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kelompok kerja dan atasan, tetapi rendah kepada manajemen puncak

dan organisasi di namakan komitmen secara lokal, (d) kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada manajemen puncak dan organisasi, tetapi rendah ke kelompok kerja dan atasan di kenel sebagai komitmen secara global.

Colquitt, Lepine dan Wetson (2009:68-69) berpendapat bahwa Komitmen organisasi adalah keinginan yang seseorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Ada tiga bentuk dimensi komitmen organisasi yaitu: (1) *affective comitment*, (1) *continuence comitment* dan (1) *normative comitment*. Feldman (1996:241) menyatakan, bahwa komitmen adalah kecendrungan seseorang untuk melibatkan diri ke dalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada ketika manusia memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukan.

Robbins (2000:138-139) mengemukakan, bahwa komitmen adalah rencana-rencana lebih mutakhir yang mempengaruhi tanggung jawab masa depan dengan kerangka waktu panjang untuk perencanaan kebutuhan manajer. Upaya-upaya yang dilakukan sangat beragam, tetapi fokus utama yang menjadi perhatian besar adalah komitmen individu karena dianggap sebagai penentu untuk meningkatkan kinerja, mengefektifkan penurunan tingkat keterlambatan, serta pencegahan meninggalkan tanggung jawab.

Menurut Steers (2001:328), Komitmen adalah keterikatan seseorang yang merupakan sikap positif yang kuat terhadap organisasi. Komitmen diartikan sebagai rasa menyatu, terikat, dan loyal yang diungkapkan individu terhadap organisasinya. Menurut

loyal yang diharapkan individu terhadap organisasinya. Menurut
 seseorang yang merupakan sikap positif yang kuat terhadap
 organisasi. Komitmen diartikan sebagai rasa percaya, tekad, dan
 kinerja, mengaktifkan penurunan tingkat ketertarikan, serta
 individu karena dianggap sebagai penentu untuk meningkatkan
 tetapi fokus utama yang menjadi perhatian besar adalah komitmen
 kebutuhan manajer. Upaya-upaya yang dilakukan sangat penting
 jawab masa depan dengan kerangka waktu panjang untuk perencanaan
 adalah rencana-rencana lebih mutakhir yang mempengaruhi tanggung
 Robbins (2000:138-139) mengemukakan, bahwa komitmen
 akan dilakukannya.

ketika manusia memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang
 bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada
 melibatkan diri ke dalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan
 menyatakan, bahwa komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk
 commitment dan (1) normative commitment. Feldman (1996:241)
 komitmen organisasi yaitu: (1) affective commitment, (1) continuance
 untuk tetap menjadi anggota organisasi. Ada tiga bentuk dimensi
 komitmen organisasi adalah keinginan yang seseorang karyawan
 Colquitt, Lerpine dan Watson (2009:68-69) berpendapat bahwa
 sebagai komitmen secara global.

organisasi, tetapi tendah ke kelompok kerja dan atasan di kenal
 dengan komitmen yang tinggi kepada manajemen puncak dan
 dan organisasi di namakan komitmen secara lokal.(d) kelompok

Alen dan Meyer dalam Durham, dkk (1989:231) komitmen dapat
 dilihat dari pengintegrasian tiga dimensi, yaitu (1) afektif, (2)
 kesinambungan, (3) normatif. Dimensi afektif menunjukkan bahwa
 komitmen merupakan pelibatan hubungan antara individu dengan
 organisasi., yang sifatnya tergolong emosional. Komitmen afektif
 dapat dilihat melalui pengidentifikasian diri, pelibatan diri, dan
 loyalitas terhadap organisasi. Pengidentifikasian diri adalah
 kebanggaan individu menjadi anggota, serta adanya internalisasi
 terhadap tujuan dan nilai organisasi. Pelibatan diri dapat dilihat dari
 aktivitas seseorang dalam menjalankan peran. Adapun, loyalitas
 dapat dilihat dari perasaan memiliki, anggota organisasi, yang
 dimanifestasikan dalam keinginan untuk tetap menjadi anggota
 organisasi, individu yang memiliki komitmen afektif akan bertahan
 dalam organisasi atas dasar keinginan sendiri. Senada dengan
 pendapat diatas greenberg menyatakan ada tiga dasar komitmen
 organisasi yang dapat diidentifikasi, yaitu komitmen yang
 berkesinambungan, komitmen afektif dan komitmen
 normatif. Komitmen yang berkesinambungan adalah komitmen
 didasarkan kepada kecenderungan, keinginan karyawan untuk terus
 menerus bekerja pada organisasi karena karyawan tidak dapat
 melaksanakan pekerjaan yang lain. Komitmen afektif merujuk pada
 kekuatan dari keinginan karyawan untuk terus menerus bekerja pada
 organisasi karena menyetujui tujuan organisasi dan ingin bekerja pada
 organisasi. Komitmen normatif menunjukkan kekuatan dan keinginan
 karyawan yang berada dalam komunikasi, karena ia merasa adanya
 desakan dari pihak lain.

Sementara Gibson, dkk (1997:86) menyatakan, bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengenalan, loyalitas, dan keterlibatan yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit organisasi . selain itu, komitmen juga berarti meningkatkan kerelaan seseorang melakukan tindakan untuk memenuhi suatu kewajiban dalam kategori tertentu, yang akan mengubah penilaian organisasi terhadap diri sendiri sehingga mendapat penghargaan.

Goleman (1998: 190-193) menyatakan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen adalah (1) memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompoknya, (2) bernuansa emosi , yaitu menjadikan sasaran individu dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama atau merasakan keterikatan yang kuat, (3) bersedia melakukan pengorbanan yang diperlukan ,misalnya menjadi “patriot”, (4) memiliki visi strategis yang tidak mementingkan diri sendiri, (5) bekerja secara sungguh –sungguh walaupun tanpa imbalan secara langsung , (6) merasa sebagai pemilik atau memandang diri sebagai pemilik sehingga setiap tugas diselesaikan secepat dan sebaik mungkin, (7) memiliki rumusan misi yang jelas untuk gambaran tahapan yang akan dicapai, dan (8) memiliki kesadaran diri dengan perasaan yang jernih bahwa pekerjaan bukanlah suatu beban.

Sementara itu Greenberg (2010:153) berpendapat, bahwa komitmen organisasi adalah sikap individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Sikap tersebut adalah sikap konsin individu terhadap dimana mereka terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik untuk mempertahankan organisasi. Steer dalam Luthans

Sementara itu Greenberg (2010:123) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sikap individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Sikap tersebut adalah sikap konsin individu terhadap dimana mereka terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik untuk mempertahankan organisasi. Steer dalam Luthans (2011:123) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengabdian, loyalitas, dan keterlibatan yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit organisasi. Selain itu komitmen juga berarti meningkatkan ketepatan seseorang melakukan tindakan untuk memenuhi suatu kewajiban dalam kategori tertentu yang akan mengubah penilaian organisasi terhadap diri sendiri sehingga mendapat penghargaan.

Goleman (1998: 190-193) menyatakan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen adalah (1) memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompoknya, (2) berfokus emosi, yaitu menjadikan sasaran individu dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama atau merasakan keterikatan yang kuat, (3) bersedia melakukan pengorbanan yang diperlukan, misalnya menjadi "patrol", (4) memiliki visi strategis yang tidak meninggalkan diri sendiri, (5) bekerja secara suka-suka walaupun tanpa imbalan secara langsung, (6) merasa sebagai pemilik atau memandang diri sebagai pemilik sehingga tugas diselesaikan secepat dan sebaik mungkin, (7) memiliki rumusan misi yang jelas untuk gambaran tahapan yang akan dicapai, dan (8) memiliki kesadaran diri dengan perasaan yang jernih bahwa pekerjaan bukanlah suatu beban.

Sementara itu Greenberg (2010:123) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sikap individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Sikap tersebut adalah sikap konsin individu terhadap dimana mereka terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik untuk mempertahankan organisasi. Steer dalam Luthans

(2001:134) komitmen organisasi adalah sebagai; (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu ;(2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) Keyakinan tertentu , dan penerimaan nilai –nilai dan tujuan organisasi. Menurut Robbins (2005:132) komitmen organisasi didefinisikan bahwa keterlibatan pekerja yang tinggi berarti memihak pada pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi sekolah guru merupakan ujung tombak dari sukses tidaknya pendidikan .

Menurut Mathis dan Jackson (2004:135), komitmen organisasi adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Menurut Griffin (1987:58), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Seorang pendidik dan pelaksana pendidikan, dalam hal ini guru, memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan keberhasilan pendidikan dituntut untuk dimiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka tersebut. Selanjutnya, guru harus mampu memberikan bimbingan seoptimal mungkin kepada anak didiknya sehingga mereka mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang benar. Hal

ini tidak akan dapat berhasil, jika guru tidak mempunyai komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Sahertian (1994:58) berpendapat bahwa guru yang punya komitmen terhadap tugas akan menyediakan waktu dan tenaga untuk membaca buku-buku atau mengembangkan penelitian yang sederhana baik di kelas pada waktu mengajar, maupun dalam tugas lainnya. Selanjutnya ditambahkan bahwa komitmen dan kepedulian dapat timbul bila ada cinta terhadap tugas. Pelaksanaan tugas selaku seorang guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya. Dengan demikian, tugas guru adalah memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada anak didik untuk melakukan berbagai kegiatan yang dapat mengembangkan pengalaman belajarnya.

Seorang guru yang memiliki komitmen dalam melaksanakan tugasnya dituntut memiliki loyalitas yang tinggi, baik kepada pimpinan maupun kepada organisasinya. Glasser dalam Hoy dan Miskel (1978:145) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen yang tinggi, biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya. Seorang bawahan yang mempunyai loyalitas yang tinggi kepada atasan atau lembaga, biasanya menunjukkan sikap yang patuh, hormat, setia serta disiplin. Kesetiaan bukanlah ditujukan dengan sanggup bertahan dalam suatu lembaga dan sanggup tidak pindah ke lembaga lain. Hal ini dijelaskan oleh Schatz (1995:136) yang mengatakan bahwa apabila ada orang yang pindah dari suatu organisasi ke organisasi lain belum tentu karena mereka memiliki loyalitas yang rendah atau karena mereka tidak memiliki komitmen

ini tidak akan dapat berhasil, jika guru tidak mempunyai komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Sahertian (1994:28) berpendapat bahwa guru yang mempunyai komitmen terhadap tugas akan menyediakan waktu dan tenaga untuk membaca buku-buku atau mengembangkan penelitian yang sederhana baik di kelas pada waktu mengajar, maupun dalam tugas lainnya. Selanjutnya ditambahkan bahwa komitmen dan kepedulian dapat timbul bila ada cinta terhadap tugas. Pelaksanaan tugas selaku seorang guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakannya kepadanya. Dengan demikian, tugas guru adalah memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada anak didik untuk melakukan berbagai kegiatan yang dapat mengembangkan pengalaman belajarnya.

Seorang guru yang memiliki komitmen dalam melaksanakan tugasnya dituntut memiliki loyalitas yang tinggi, baik kepada pimpinan maupun kepada organisasinya. Glasser dalam Hoy dan Miskel (1978:145) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen yang tinggi, biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya. Seorang pimpinan yang mempunyai loyalitas yang tinggi kepada atasan atau lembaga, setia serta disiplin. Kesetiaan bukanlah dijunjikan penuh, hormat, setia serta disiplin. Kesetiaan bukanlah sikap yang dengan sanggup bertahan dalam suatu lembaga dan sanggup tidak pindah ke lembaga lain. Hal ini dijelaskan oleh Schatz (1992:136) yang mengatakan bahwa apabila ada orang yang pindah dari suatu organisasi ke organisasi lain belum tentu karena mereka memiliki loyalitas yang rendah atau karena mereka tidak memiliki komitmen

yang dapat diandalkan. Tapi, bisa saja disebabkan karena hal lain yang bisa mempengaruhi perpindahan mereka ke organisasi lain.

Dari berbagai hasil penelitian yang dikutip oleh Sahertian (1994:59) dikatakan bahwa guru-guru yang memiliki komitmen yang tinggi ditentukan oleh pengaruh internal yang ada pada guru itu sendiri. Selain itu komitmen seseorang pada tugasnya ditentukan pula oleh pemahaman konseptual yang dimilikinya. Guru-guru yang memiliki pemahaman konseptual yang tinggi terhadap masalah kependidikan, akan memiliki hubungan yang positif dengan siswa-siswanya maupun rekan sejawat dan kepala sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dalam penelitian ini yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah tekad untuk melakukan suatu aktivitas orang secara terus menerus tanpa adanya keraguan dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena aspek (1) kesesuaian diri dengan organisasi, (2) kepercayaan terhadap organisasi dan (3) loyalitas kepada organisasi. Aspek kesesuaian diri dengan organisasi memiliki indikator (a) kesesuaian nilai-nilai organisasi, (b) kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, (c) kesesuaian diri dengan dengan tugas organisasi. Aspek kepercayaan terhadap masa depan organisasi memiliki indikator : (a) kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, (b) kepercayaan terhadap tujuan organisasi, (c) kepercayaan terhadap masa depan organisasi. Aspek loyalitas terhadap organisasi memiliki indikator : (a) kesetiaan menjadi anggota organisasi, (b) kesetiaan menjaga nama baik organisasi, (c) ketaatan terhadap keputusan organisasi, (d) kecintaan terhadap organisasi. Untuk mengukur variabel komitmen organisasi ini digunakan indikator

indikator: kesetiaan menjadi anggota organisasi, kesetiaan menjaga nama baik organisasi, ketaatan terhadap keputusan organisasi, dan kecintaan terhadap organisasi.

2. Budaya Organisasi

Menurut Ivancevich dkk (2005:41), berpendapat bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan oleh para karyawan dan bagaimana persepsi tersebut menciptakan keyakinan, nilai, dan harapan. Edgar Schein (2005:41) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar, yang telah tercipta, telah ditemukan, atau dikembangkan melalui hasil pembelajaran suatu kelompok dengan berbagai masalah pada adaptasi eksternal dan integrasi internal, dimana mereka bekerja dengan baik berdasarkan aturan yang berlaku. Newstrom (2007:87) berpendapat, bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, keyakinan, nilai dan norma yang secara bersama-sama telah digunakan oleh para anggota dalam sebuah organisasi.

Greenberg dan Baron (1999:313), memandang bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kerangka pemikiran terhadap sikap, nilai, norma berperilaku, dan memberikan harapan kepada anggota organisasi. Sedangkan Kropp (2005) budaya organisasi mengacu pada maksud bersama tentang kepercayaan dan pemahaman berpegang kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang permasalahan, praktek, dan tujuan. Budaya umumnya mencakup enam istilah (1) perilaku organisasi, (2) ideologi dan filosofi organisasi, (3) norma-norma kelompok /organisasi, (4) nilai-nilai yang

indikator: kesetiaan menjadi anggota organisasi, kesetiaan menjaga nama baik organisasi, ketepatan terhadap keputusan organisasi, dan ketepatan terhadap organisasi.

Menurut Ivancevich dkk (2002:41), perbedaan antara budaya organisasi adalah apa yang dipertanyakan oleh para karyawan dan bagaimana persepsi tersebut menciptakan keyakinan, nilai, dan harapan. Edgar Schein (2002:41) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang telah tercipta, telah ditemukan, atau dikembangkan melalui hasil pembelajaran suatu kelompok dengan berbagai masalah pada situasi eksternal dan internal, dimana mereka bekerja dengan baik berdasarkan aturan yang berlaku. Newstrom (2007:87) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, keyakinan, nilai dan norma yang secara bersama-sama telah digunakan oleh para anggota dalam sebuah organisasi.

Grenbert dan Baron (1999:313), memandang bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kerangka pemikiran terhadap sikap, nilai, norma perilaku, dan memberikan harapan kepada anggota organisasi. Sedangkan Kropf (2002) budaya organisasi mengacu pada maksud bersama tentang kepercayaan dan pemahaman perbedaan budaya organisasi atau kelompok tertentu tentang permasalahan, praktik, dan tujuan. Budaya umumnya mencakup enam istilah (1) perilaku organisasi, (2) ideologi dan filosofi organisasi, (3) norma-norma kelompok organisasi, (4) nilai-nilai yang

diperlihatkan organisasi, (5) kebijakan, prosedur, dan, (6) aturansosial. Menurut Wood,Wallace, Zeffane, schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391) Budaya organisasi adalah sistem yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu.

Menurut Tosi, Rizzo,Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263) Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Schein (1992 :12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Menurut Cushway dan Lodge (2000:156), budaya organisasi merupakan sistim nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara kerja dilakukan dan car para karyawan berperilaku.

Terkait dengan budaya organisasi Miller (1998:105), menyebutkan bahwa budaya adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikan. Nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap.Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat lembaga organisasi dalam usaha menjawab tantangan. Sistem nilai dapat berubah sesuai dengan perkembangan zaman, namun bagi sebahagian organisasi, sistem nilai ini selalu dijaga dan dikembangkan

berdasarkan landasan yang dibangun sebelumnya. Tinggi rendahnya komitmen para anggota organisasi dalam menjaga dan mengembangkan sistem nilai ini mencerminkan kuat lemahnya budaya organisasi tersebut. Relevan dengan pendapat sebelumnya, Kotter dan Heskett (1997:4) menegaskan budaya organisasi yang kuat tercermin dalam tingkat kekonsistenan kepala sekolah atau anggota organisasi lainnya, memegang teguh nilai-nilai dan metode kerja yang mereka bangun. Dengan demikian, tidak mustahil seorang bawahan dapat menegur atasannya jika pihak atasan ini keluar dari norma-norma atau metode, maupun cara kerja yang biasa mereka lakukan. Selanjutnya dijelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat perlu dijaga dan dikembangkan karena dapat meningkatkan prestasi kerja anggota organisasi maupun organisasinya sendiri. Hal ini cukup beralasan sebab kondisi tersebut akan berfungsi (1) menyatukan tujuan anggota organisasi; (2) meningkatkan motivasi kerja para anggotanya, dan (3) memberikan struktur kontrol dan kontrol yang ketat pada anggotanya tanpa harus bersandar pada aturan birokrasi.

Selain itu Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007:76) mengatakan, bahwa budaya organisasi adalah kerangka gabungan yang diambil dari asumsi implisit, bahwa suatu group berpengaruh dan memutuskan apa yang mereka terima untuk dapat memikirkannya dan bereaksi terhadap lingkungannya yang berbeda. Edgar H. Schein (2005:45) juga berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu



25/LP/FT/08/2013

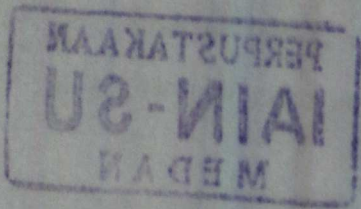
Selanjutnya Bowditch dan Buono (1985:155) menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada pola kebersamaan tentang kepercayaan-kepercayaan asumsi-asumsi dan harapan- harapan yang dipegang oleh anggota organisasi dan karakteristik tentang bagaimana caranya anggota itu melihat tanda-tanda dan simbol-simbol organisasi serta norma-norma , peranan-peranan, dan nilai-nilai yang ada di luar individu. Budaya organisasi merupakan repleksi dari sebuah kepribadian organisasi dan mirip dengan kepribadian individu yang dapat meramalkan sikap dan perilaku.

Pada bagian lain Robbins (1990:461) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sistem pengertian yang diterima bersama karakteristik kuncinya adalah inisiatif individual, toleransi terhadap konflik dan pola ekonomi. Seorang pakar teori lain yaitu Dessler (1995:390) mengemukakan bahwa budaya organisasi penting untuk lembaga organisasi karena budaya organisasi mereplesikan nilai – nilai yang dianut bersama dan nilai-nilai ini yang memberikan petunjuk dan saluran perilaku organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan pedoman yang diikuti dan patuhi bersama dalam organisasi dan merupakan kerangka kerja sebagai petunjuk dalam melaksanakan pokok pekerjaan. Untuk mengukur variabel budaya organisasi ini digunakan indikator: kesetiaan terhadap norma organisasi, kebersamaan, kepatuhan dan, kejelasan tugas,

berdasarkan landasan yang dibangun sebelumnya. Tinggi rendahnya komitmen para anggota organisasi dalam menjaga dan mengembangkan sistem nilai ini menentukan kuat lemahnya budaya organisasi tersebut. Relevan dengan pendapat sebelumnya, Kotter dan Heskett (1997:4) menegaskan budaya organisasi yang kuat terbentuk dalam tingkat konsistensi kepala sekolah atau anggota organisasi lainnya, memegang teguh nilai-nilai dan metode kerja yang mereka bangun. Dengan demikian, tidak mustahil seorang bawahan dapat menegur atasan jika pihak atasan ini keluar dari norma-norma atau metode. Hubungan cara kerja yang biasa mereka lakukan selanjutnya dijelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat perlu dijaga dan dikembangkan karena dapat meningkatkan prestasi kerja anggota organisasi maupun organisasinya sendiri. Hal ini cukup berhasil sebab kondisi tersebut akan berturut-turut (1) menyatakan tujuan anggota organisasi; (2) meningkatkan motivasi kerja para anggotanya; dan (3) memberikan struktur kontrol dan kontrol yang ketat pada anggotanya tanpa harus bersandar pada aturan birokrasi.

Selain itu Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007:76) mengatakan, bahwa budaya organisasi adalah kerangka gambaran yang diambil dari asumsi implisit, bahwa suatu group berperilaku dan memutuskan apa yang mereka terima untuk dapat meningkatkan nya dan bereaksi terhadap lingkungannya yang berbeda. Edgar H. Schein (2002:42) juga berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu



3. Kepemimpinan

Robbin (2007:49) mengemukakan bahwa, "kepemimpinan" adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi orang lain untuk dapat memberikan kontribusi menuju tercapainya efektifitas dan kesuksesan organisasi., dari pengertian-pengertian tersebut terlihat bahwa kata kunci dari kepemimpinan tersebut adalah "mempengaruhi". Sumber pengaruh ini bisa saja datang dari kepercayaan organisasi yang lebih bersifat formal, seperti yang diberikan pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi atau bisa juga dari yang lainnya. Menurut Colquitt, Jeffery dan Wesson (2009:474), kepemimpinan adalah penggunaan kekuatan dan pengaruh untuk mengarahkan bawahan mencapai tujuan. Kepemimpinan menurut Vecchio (2006:145) adalah proses seseorang mencoba untuk mempengaruhi anggota melakukan sesuatu yang diinginkannya.

Menurut Carrel, Jennings dan Heavrin (1997:462) seorang pemimpin harus mampu memgerakkan atau mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Terry dalam Kartini Kartono (2000:49), mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara suka rela.

Berdasarkan teori-teori di atas disintesis bahwa kepemimpinan adalah penilaian perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan perilaku pengikutnya dalam

melaksanakan tugas – tugas pekerjaan mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan merupakan bagian dari konsep kepemimpinan, ini dapat diartikan sebagai perilaku seorang pemimpin dalam memerankan fungsi kepemimpinannya. Davis dan Newstrom (1989:212) mengemukakan “ *the total pattern of leaders actions, as perceived by their employees, is called leadership style*”. Gaya kepemimpinan mempresentasikan filosofi, keterampilan sikap dan perilaku seorang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota dan kelompok atau organisasinya untuk mencapai tujuan tertentu.

Ada beberapa teori kepemimpinan yang muncul sampai saat ini. Teori yang paling tua adalah *traits theory* dan *Stogdill* . Dia mengemukakan , pemimpin dicirikan dengan kemampuan menggiring yang kuat, bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, penuh semangat dan gigih dalam mencapai tujuan , berani mengambil resiko dan memiliki daya cipta dalam memecahkan masalah , mampu melakukan inisiatif dalam situasi sosial, percaya diri dan memiliki identitas diri, rela menerima konsekuensi terhadap keputusan dan aksi, kesiapan menyerap stress interpersonal, mampu mempengaruhi perilaku orang lain dan memiliki kapasitas untuk berinteraksi dalam struktur sosial. Sementara itu, Vecchio dkk (2000:337), mengemukakan karakteristik yang paling banyak ditemukan pada pemimpin yang sukses, dilihat dari 3 (tiga) aspek yaitu kepribadian, faktor fisik dan keterampilan. Dipandang dari pendekatan *behavioral*

theories , Bower dan Seashore (1966:305) mengemukakan perilaku kepemimpinan yang sukses dapat dibagi dalam 4(empat) kategori yakni: (i) memberikan dukungan orang lain; (ii) fasilitasi interaksi, (iii) menekankan pada tujuan, (iv) penyediaan fasilitas kerja.

Isu kontemporer tentang kepemimpinan berpandangan bahwa pimpinan sebagai individu yang memberikan inspirasi pengikut melalui kata-kata, ide dan perilaku. Isyu ini menggunakan pendekatan baru dalam memahami kepemimpinan, yang menghasilkan konsep kepemimpinan kharismatik dan transformasional. Kepemimpinan transaksional menurut Robbin dan Judge (2007:387) yaitu pemimpin yang memadukan atau memotivasi kerja bawahan kearah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan Bass (1987:138) menegaskan secara konseptual dan empirik kepemimpinan transformasional memberi dorongan dan rangsangan untuk mencapai prestasi . Sumber kepemimpinan transformasional adalah dalam nilai personal dan kepercayaan atau keyakinan terhadap pemimpin, sehingga Bass mengemukakan 4 (empat) dimensi atau aspek yaitu : pengaruh ideal kharisma, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, pertimbangan individu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sesuai fungsinya sebagai perencana, pemrakarsa, pengendali, pendukung, sumber informasi dan penilaian dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengukur variabel kepemimpinan ini digunakan indikator: adanya perilaku yang mempengaruhi

(theories, Bower dan Seashore (1966:302) mengemukakan perilaku kepemimpinan yang sukses dapat dibagi dalam 4 (empat) kategori yakni: (i) memberikan dukungan orang lain; (ii) fasilitas interaksi; (iii) menekankan pada tujuan; (iv) menyediakan fasilitas kerja.

Isu kontemporer tentang kepemimpinan berpandangan bahwa pimpinan sebagai individu yang memberikan inspirasi pengikut melalui kata-kata, ide dan perilaku. Isu ini menggunakan pendekatan baru dalam memahami kepemimpinan yang menghasilkan konsep kepemimpinan kharismatik dan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Robbin dan Judge (2007:387) yaitu pemimpin yang memajukan atau memotivasi kerja bawahan kearah tujuan yang ditetapkan dengan memperelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan Bass (1987:138) menegaskan secara konseptual dan empirik kepemimpinan transformasional memberi dorongan dan tantangan untuk mencapai prestasi. Sumber kepemimpinan transformasional adalah dalam nilai personal dan kepercayaan atau keyakinan terhadap pemimpin, sehingga Bass mengemukakan 4 (empat) dimensi atau aspek yaitu: pengaruh ideal kharisma, motivasi inspirasi, tantangan intelektual, pertumbuhan individu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan nya sesuai fungsinya sebagai perencana, pemakarsa, pengendali, pendukung, sumber informasi dan penilaian dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengukur variabel kepemimpinan ini digunakan indikator: adanya perilaku yang mempengaruhi

bawahan, adanya perilaku mengarahkan bawahan, adanya bimbingan terhadap bawahan ; dan adanya pengawasan terhadap bawahan.

4. Kepuasan Kerja

Colquitt, Lepine dan Wetson (2000:104) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan senang atas penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Dalam arti lain, kepuasan kerja merupakan representasi tentang perasaan terhadap pekerjaan dan apa yang dipikirkan terhadap pekerjaan tersebut. Grenberg dan Baron (1999:207) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi kognisi, afeksi dan evaluasi individu-individu terhadap pekerjaan mereka. Newstrom (2007:204) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dengan penuh emosi pada anggota terhadap pekerjaan mereka. Ia menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan suka atau tidak suka terhadap sesuatu hal.

Robbins (2003:140) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap terhadap satu pekerjaan yang berbeda diantara sejumlah hadiah yang diterima seorang pekerja dan sejumlah keyakinan terhadap yang seharusnya diterima. Bekerja berarti melaksanakan suatu tugas, sedangkan melaksanakan tugas berarti usaha untuk menghasilkan sesuatu yang bisa memberikan arti bagi orang lain. Dengan demikian, pihak yang menerima hasil pekerjaan tersebut akan bersedia memberi nilai pada hasil kerjanya. Rasio antara yang diberikan oleh seseorang dengan nilai yang diterimanya akan menentukan derajat kepuasan seseorang dalam bekerja yang pada

menentukan derajat kepuasan seseorang dalam bekerja yang pada yang diberikan oleh seseorang dengan nilai yang diterimanya akan tersebut akan bersedia memberi nilai pada hasil kerjanya. Rasio antara orang lain. Dengan demikian, pihak yang menerima hasil pekerjaan usaha untuk menghasilkan sesuatu yang bisa memberikan arti bagi melaksanakan suatu tugas, sedangkan melaksanakan tugas berarti keyakinan terhadap yang seharusnya diterima. Bekerja berarti sejumlah hadiah yang diterima seorang pekerja dan sejumlah merupakan sikap terhadap satu pekerjaan yang berbeda diantara Robbins (2003:140) berpendapat bahwa kepuasan kerja suka atau tidak suka terhadap sesuatu hal.

menampilkannya bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan penuh emosi pada anggota terhadap pekerjaan mereka. Ia kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dengan pekerjaan mereka. Newstrom (2007:204) berpendapat bahwa sebagai teski kognisi, afeksi dan evaluasi individu terhadap Grenberg dan Baron (1999:207) mendefinisikan kepuasan kerja pekerjaan dan apa yang dipikirkan terhadap pekerjaan tersebut. kepuasan kerja merupakan representasi tentang perasaan terhadap terhadap suatu pekerjaan atau permasalahan kerja. Dalam arti lain bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan senang atau penilaian Colquitt, LePine dan Watson (2000:104) berpendapat

4. Kepuasan Kerja

bawah, adanya perilaku mengarahkan bawahan, adanya pembinaan terhadap bawahan; dan adanya pengawasan terhadap bawahan.

akhirnya akan berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Menurut Locke seperti yang dikutip oleh Blau (2001:231), menegaskan bahwa terdapat tiga pendekatan pemikiran yang mengkaji keberadaan kepuasan kerja yaitu: (1) fisik ekonomi; (2) sosial; dan (3) hakikat pekerjaan.

Pendekatan hakikat pekerjaan memfokuskan kajiannya pada perasaan karyawan terhadap tugas-tugas yang secara mental cukup menantang. Meskipun demikian aspek yang terkait dengan pekerjaan seperti: karakteristik pekerjaan, tanggung jawab tugas, beban pekerjaan, dianggap sebagai aspek yang penting dalam memahami sikap kerja yang melahirkan kepuasan kerja, karena berpengaruh kuat dan langsung terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan Avery dan Baker (1990:145) mendefinisikannya sebagaii perasaan seorang pegawai tentang pekerjaannya dan seberapa baik mereka dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan tersebut. Relevan dengan pendapat tersebut, Wexley dan Yukl (1987:96) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja.

Dari batasan-batasan tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja terkait dengan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap dapat didefinisikan sebagai respons emosional terhadap sesuatu, yang derajatnya dapat berbentuk positif atau negatif. Selanjutnya teori keadilan dari Adam yang di kutif oleh Wexley dan Yukl (1987:99) menyatakan bahwa teori keadilan memiliki empat

komponen dasar yakni : (1) masukan (*input*), (2) hasil (*output*), (3) individu pembanding (*comporison person*), dan (4) adil atau tidak adil.

Dari penjelasan di atas, dapat disintesis bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan senang atau tidak senang guru terhadap hasil pekerjaan yang dicapainya dengan indikator: aspek dalam diri kepala sekolah yang tercermin dari adanya perasaan tenteram, senang, memiliki tanggung jawab dan dihargai; aspek lingkungan yang merefleksikan adanya: hubungan dengan rekan kerja, kebijakan atasan, kesempatan promosi, dan penghasilan.

B. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

1. Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja

Seperti telah diuraikan dalam kajian teori, budaya organisasi adalah satu set sistim makna yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya merupakan perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpersepsi, berpikir dan bertindak terhadap lingkungan pekerjaan.

Budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan. Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan

komponen dasar yakni : (1) masukan (input), (2) hasil (output), (3) individu dibandingkan (comparison person), dan (4) adil atau tidak adil.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan senang atau tidak senang guru terhadap hasil pekerjaan yang dicapainya dengan indikator: aspek dalam diri kepala sekolah yang tercernin dari adanya perasaan tenetam, senang, memiliki tanggung jawab dan dibarengi aspek lingkungan yang merefleksikan adanya hubungan dengan rekan kerja, kepekaan atas kesempatan promosi, dan penghasilan.

B. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

1. Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja

Seperi telah diuraikan dalam kajian teori, budaya organisasi adalah satu set sistem makna yang diartikan bersama oleh anggota organisasi. Budaya merupakan perilaku dan pemertama para anggota dan menentukan cara berprestasi, berpikir dan bertindak terhadap lingkungan pekerjaan.

Budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan. Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari bucu pimpinan

sampai ke *front lines*, sehingga tidak ada aktivitas yang dapat melepaskan diri dari budaya.

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan komitmen organisasi sekolah. Mengembangkan budaya organisasi sekolah sangat penting terutama berkenaan dengan 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 sekolah. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan kepuasan kerja. Budaya kerja yang kondusif akan menumbuhkan keharmonisan kerja dalam organisasi yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru.

2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, sikap dan keyakinan. dikatakan bahwa jantung organisasi adalah terdapat pada sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan. Dan budaya merupakan perekat dan pemersatu dalam suatu organisasi. Sedangkan komitmen merupakan keterikatan seseorang yang merupakan sikap positif yang

kuat terhadap organisasi. Rasa menyatu, terikat, dan loyal yang diungkapkan individu terhadap organisasi. Kesesuaian budaya organisasi seseorang mempunyai pengaruh positif yang kuat terhadap komitmen kepala sekolah yang sesuai dengan organisasi cenderung untuk mempunyai tingkat keefektifan yang tinggi. Oleh karena itu dapat diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Sebagai seorang pemimpin memiliki tanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Keberadaan pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi bawahannya, baik melalui pembinaan maupun pengarahan sehingga para guru dapat menjalankan tugas dengan baik. Oleh karena itu, kemampuan memimpin dari seorang pemimpin menjadi satu syarat penting. Jika seorang pemimpin yang tepat, maka dapat diasumsikan bahwa tingkat kepuasan kerja guru akan meningkat pula. Dengan demikian, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru.

4. Pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Seperti yang sudah diuraikan di atas bahwa kepemimpinan diharapkan mampu untuk memberikan dorongan dan rangsangan kepada guru untuk menggapai prestasi. Seorang pemimpin harus mampu memberi pengaruh yang mendalam dan luar biasa terhadap

menyebabkan ketertarikan seseorang terhadap sikap positif yang terdapat dan pemertaan dalam suatu organisasi. Sedangkan komitmen sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan. Dan budaya merupakan keyakinan, dikatakan bahwa jantung organisasi adalah terdapat pada Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, sikap dan Organisasi

2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen

Berdasarkan uraian di atas maka diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru.

organisasi yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja dalam

dan sikap yang penting guna meningkatkan kepuasan kerja. Budaya

lebih baik lagi dalam memberikan penjaminan tentang nilai, keyakinan

penemuannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan

hubungan-hubungan yang kompleks di sekolah. Melalui pendalaman

kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan

lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka

sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat

berkenaan dengan tugas kepala sekolah selaku leader dan manager di

Menembangkan budaya organisasi sekolah sangat penting terutama

sekolah dan peningkatan komitmen organisasi sekolah.

terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan

Pentingnya membangun budaya organisasi di sekolah

melaksanakan diri dari budaya.

sampai ke front lines, sehingga tidak ada aktivitas yang dapat

bawahannya, memberi perhatian terhadap kepentingan dan kebutuhan pengembangan individu.

Mempengaruhi bawahan merupakan proses interaksi antara pemimpin dengan bawahan yang tidak hanya sebatas komunikasi tapi lebih dari itu yaitu, seorang pemimpin harus mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan dengan menunjukkan tingkah laku dan etika dan morall yang berstadar tinggi, sehingga hal ini akan memberikan kekuatan dan pengaruh bagi pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, dan mada akhirnya akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dilingkungan kepala sekolah dalam bekerja.

Dengan demikian diduga Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, karena semakin baik tingkat kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi dilingkungan guru.

5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan merupakan hal yang bersifat individu karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai – nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan diri individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum pekerja terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah

penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

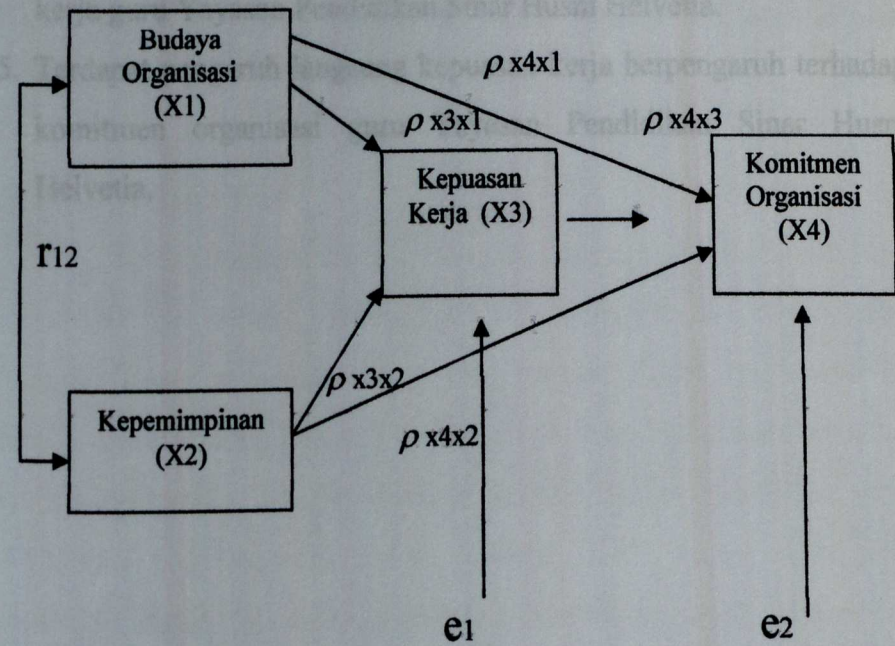
Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Guru yang puas lebih menyukai situasi kerja dari pada tidak menyukai.

Komitmen organisasi seseorang akan baik, jika guru memiliki partisipasi kerja yang aktif, senang pada organisasi ditempat kerja, memiliki kemauan kerja keras memiliki loyalitas atau pengertian pada misi dan tujuan, mau berupaya meningkatkan kapasitas perencanaan, dan adanya kemauan perubahan menuju arah yang lebih baik dari sebelumnya.

C. Paradigma Variabel Penelitian

Bila pola hubungan untuk peramalan digunakan analisis regresi, bila pola hubungan yang memperhatikan eratnya hubungan antara variabel digunakan analisis korelasi, dan bila pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh satu variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung digunakan analisis jalur. Dalam penelitian ini ada empat variabel

yang dijadikan objek penelitian yaitu 2 (dua) variabel exogenous yaitu budaya organisasi, kepemimpinan serta 2 (dua) variabel endogenous yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Lebih jelasnya pengaruh keempat variabel ini divisualisasikan seperti pada Gambar 1.



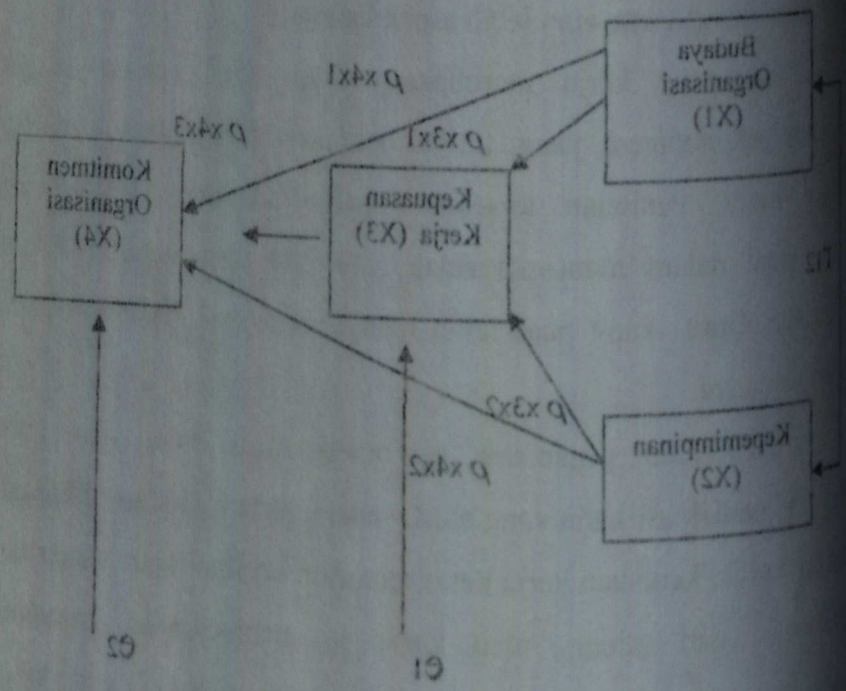
Gambar 1: Hubungan Struktur X1, X2, dan X3 Terhadap X4

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis penelitian yang disusun adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.

yang dijadikan objek penelitian yaitu Z (dua) variabel endogenus yaitu budaya organisasi, kepemimpinan serta Z (dua) variabel endogenus yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Lebih jelasnya diagram keempat variabel ini divisualisasikan seperti pada Gambar



Gambar 1: Hubungan Struktur $X1$, $X2$, dan $X3$ Terhadap $X4$

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis penelitian yang disusun adalah sebagai berikut:
 1. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
 2. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
 3. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
 4. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
 5. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.

2. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
3. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
4. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.
5. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni Helvetia.

Sesuai dengan rumusan masalah yang diteliti dan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang bersifat kausal. Pendekatan ini dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun metode survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga dinamakan kejadian-kejadian relatif distribusi, dan pengaruh antar variabel adalah kausalitas yang bersifat kausal. Teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* Lisrel. Teknik ini adalah untuk menganalisis pengaruh yang terdapat di antara variabel-variabel yang diduga berpengaruh langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada seluruh guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni, sedangkan waktu penelitian dilakukan pada bulan Desember 2012.

B. Metode Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diteliti dan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang bersifat kausal. Pendekatan ini dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun metode survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif distribusi, dan pengaruh antar variabel. Teknik analisis yang dilakukan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* Lisrel. Teknik ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh yang terdapat di antara variabel-variabel yang diduga berpengaruh langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasi.

40	36	280	160	180	317
45	40	290	125	190	300

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada seluruh guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni, sedangkan waktu penelitian dilakukan pada bulan Desember 2012.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan yang jelas dan terdapat manfaat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang bersifat kausal. Pendekatan ini dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun metode survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif disuatu dan pengaruh antar variabel. Teknik analisis yang dilakukan adalah teknik analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan software Lisrel. Teknik ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh yang terdapat di antara variabel-variabel yang diduga berpengaruh langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasi.

C. Populasi dan Sampling

1. Populasi

Populasi dinyatakan oleh Arikunto (1985) sebagai keseluruhan subjek penelitian. Dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni yang meliputi unit SD, SMP, SMA, dan SMK yang berjumlah 210 orang. Dengan menggunakan tabel Krecji dalam Usman Husaini (2003) pada tingkat kepercayaan 95%, populasi sebanyak lebih kurang 210 orang dapat diambil sampelnya sebanyak 136 orang. Tabel Krecji secara keseluruhan dapat dilihat berikut ini:

Tabel 1: Ukuran untuk sampel random yang diperlukan atas suatu populasi N kasus, sehingga persentase sampel $P \pm 0,5$ dari persentase populasi P dengan tingkat keyakinan sebesar 95%.

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320

Populasi dan Sampling

1. Populasi

Populasi dinyatakan oleh Arifunto (1982) sebagai keseluruhan subjek penelitian. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh guru Yayasan Pendidikan Sinar Husni yang meliputi SD SMP, SMA, dan SMK yang berjumlah 210 orang. Dengan menggunakan tabel Krejji dalam Usman Husaini (2003) pada tingkat kepercayaan 95%, populasi sebanyak lebih kurang 210 orang dapat diambil sampelnya sebanyak 136 orang. Tabel Krejji secara keseluruhan dapat dilihat berikut ini:

Tabel 1: Ukuran untuk sampel random yang diperlukan atas suatu populasi N kasus, sehingga persentase sampel $P \pm 0.5$ dari persentase populasi P dengan tingkat keyakinan sebesar 95%.

N	n	N	n	N	n
10	10	220	140	1200	291
12	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	305
25	24	250	152	1500	309
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320

50	44	300	169	2000	322
55	48	310	175	2200	327
60	52	320	181	2400	331
65	56	340	186	2600	335
70	59	360	190	2800	338
75	63	380	196	3000	341
80	66	400	201	3500	346
85	70	420	205	4000	351
90	73	440	210	4500	354
95	76	460	214	5000	357
100	80	480	217	6000	361
110	86	500	226	7000	364
120	92	550	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380

353	5000	181	300	44	02
352	5500	172	310	48	22
331	5400	181	350	55	00
332	5800	188	340	52	28
338	5800	190	380	52	70
341	3000	188	380	53	52
346	3200	201	400	58	80
321	4000	202	450	50	82
324	4200	210	440	53	00
327	2000	214	480	58	22
391	6000	217	480	80	100
394	7000	252	500	88	110
397	8000	234	520	95	150
398	8000	245	620	97	130
370	10000	248	700	103	140
372	12000	224	720	108	120
377	50000	280	800	113	160
379	30000	282	820	118	150
380	40000	282	900	123	180

190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	750000	382
210	136	1100	285	100000	384

Keterangan:

N = Penentuan besar populasi sampel

S = Penentuan besarnya sampel

2. Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Proportional Sampling*. Langkah utama yang harus dilakukan dalam teknik ini adalah menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang dibutuhkan dan diambil dari jumlah keseluruhan populasi, untuk keperluan ini peneliti mengacu pada tabel 2 di atas, maka jumlah sampel yang akan diambil dari populasi sebanyak 136 orang. Lebih lanjut untuk menentukan berapa banyak anggota sampel yang akan diambil dari masing-masing sub-populasinya sebagaimana dikemukakan oleh Soepeno (1997:90) ditetapkan dengan menggunakan rumus: $Spl = \frac{n}{N} \times$

Js

Keterangan:

Spl = Jumlah sampel pada tiap-tiap subpopulasi

N = Jumlah responden dalam tiap-tiap populasi

n = Jumlah responden dalam subpopulasi

190	127	920	274	20000	381
200	132	1000	278	220000	382
210	136	1100	282	100000	384

Keterangan:

N = Perhitungan besar populasi sampel

Z = Perhitungan besarnya sampel

2. Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara Proportional Sampling. Langkah utama yang harus dilakukan dalam teknik ini adalah menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang dibutuhkan dan diambil dari jumlah keseluruhan populasi, untuk keperluan ini peneliti mengacu pada tabel 2 di atas, maka jumlah sampel yang akan diambil dari populasi sebanyak 136 orang. Lebih lanjut untuk menentukan berapa banyak anggota sampel yang akan diambil dari masing-masing sub-populasinya sebagaimana dikemukakan oleh

Keterangan:
 $n =$ jumlah responden dalam subpopulasi
 $N =$ jumlah responden dalam tiap-tiap populasi
 $z_{pl} =$ jumlah sampel pada tiap-tiap subpopulasi

J_s = Jumlah sampel yang dibutuhkan.

Berdasarkan rumus di atas, jumlah responden yang diambil dari tiap-tiap subpopulasi yang mewakili sampel penelitiannya, dan dari hasil perhitungan yang telah dilaksanakan diperoleh perwakilan dari masing-masing sub-populasi sebagai sampel penelitian merupakan hasil pembulatan dari masing-masing sub-populasinya. Dengan demikian populasi yang berjumlah 210 orang dengan sub-populasi mewakili tiap-tiap populasi menghasilkan sampel representatif sebanyak 136 orang.

D. Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang dikirim kepada responden. Kuesioner berisi sejumlah pertanyaan dengan penjelasan, sehingga responden dapat mengisi kuesioner dengan pemahaman yang benar. Komunikasi langsung juga dilakukan dengan responden dengan tujuan untuk menjamin objektivitas/kejujuran pengisian kuesioner, selain sebagai upaya agar pengembalian kuesioner, selain sebagai upaya agar pengembalian kuesioner yang telah diisi dapat dilakukan secara optimal.

1. Variabel Budaya Organisasi (\bar{X}_1)

a) Definisi Konseptual

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai dan pedoman yang diikuti dan patuhi bersama dalam organisasi dan merupakan kerangka kerja sebagai petunjuk dalam melaksanakan pokok pekerjaan. indikator budaya organisasi

yaitu kesetiaan terhadap norma organisasi, kebersamaan, kepatuhan dan kejelasan tugas.

b) Definisi Operasional

Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh responden dari hasil pengisian butir-butir instrumen budaya organisasi yang disusun sebagai pengukur indikator kesetiaan terhadap norma organisasi, kebersamaan, kepatuhan dan, kejelasan tugas, instrumen pengukuran ini sebanyak 40 butir dan di susun berdasarkan 5 katagori tanggapan yaitu: sangat setuju, setuju, ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dengan kisi-kisi instrumen penelitian budaya organisasi sebagai berikut : positif bernilai A =5, B= 4, C=3, D=2, E=1. Sedangkan pernyataan negatif bernilai : A=1, B=2, C = 3, D =4, E=5.

2. Variabel Kepemimpinan (X₂)

a) Definisi Konseptual

Secara konseptual Kepemimpinan adalah penilaian perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sesuai fungsinya sebagai perencana, pemrakarsa, pengendali , pendukung, sumber informasi dan penilaian dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator berupa: (1) adanya perilaku yang mempengaruhi bawahan, (2) adanya perilaku mengarahkan bawahan, (3) adanya bimbingan terhadap bawahan; (4) adanya pengawasan terhadap bawahan.

yaitu kesetiaan terhadap norma organisasi, kebersamaan, kepatuhan dan kejelasan tugas.

b) Definisi Operasional

Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh responden dari hasil pengisian butir-butir instrumen budaya organisasi yang disusun sebagai pengukur indikator kesetiaan terhadap norma organisasi, kebersamaan, kepatuhan dan kejelasan tugas. Instrumen pengukuran ini sebanyak 40 butir dan di susun berdasarkan 2 kategori tanggapan yaitu: sangat setuju, setuju, ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Dengan kisi-kisi instrumen penelitian budaya organisasi sebagai berikut: positif bernilai A=5, B=4, C=3, D=2, E=1. Sedangkan pernyataan negatif bernilai: A=1, B=2, C=3, D=4, E=5.

3. Variabel Kepemimpinan (X₂)

a) Definisi Konseptual

Secara konseptual Kepemimpinan adalah penilaian perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sesuai fungsinya sebagai perencana, pemrakarsa, pengendali, pendukung, sumber informasi dan penilaian dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator berupa: (1) adanya perilaku yang mempengaruhi bawahan, (2) adanya perilaku mengarahkan bawahan, (3) adanya bimbingan terhadap bawahan; (4) adanya pengawasan terhadap bawahan.

b) Definisi Operasional

Kepemimpinan adalah penilaian perilaku pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya sesuai fungsinya sebagai perencana, pemrakarsa, pengendali, pendukung, sumber informasi dan penilai dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator berupa: (1) adanya unsur/ perilaku yang mempengaruhi bawahan, (2) adanya perilaku mengarahkan bawahan, (3) adanya bimbingan terhadap bawahan, dan (4) adanya pengawasan terhadap bawahan, dengan instrumen dalam bentuk lima skala kepemimpinan yang terdiri atas pernyataan-pernyataan dengan lima alternatif jawaban: A=sangat setuju, B= setuju, C = tidak ada pendapat, D = tidak setuju, E = sangat tidak setuju. Pernyataan positif bernilai A=5, B=4, C=3, D=2, E = 1. Sedangkan pernyataan negatif bernilai : A = 1, B=2, C=3, D= 4, E= 5.

3. Variabel Kepuasan Kerja (X₃)

a) Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah ekspresi perasaan senang seseorang karyawan terhadap kondisi kerja, dan kerja itu sendiri (*work it self*) yang ditandai dengan indikator : tanggung jawab, prestasi, keadilan, terjamin, karir, peraturan, tantangan kerja, gaji, penghargaan, pengawasan, pengakuan, promosi.

d) Definisi Operasional

Kepemimpinan adalah penilaian perilaku pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya sesuai fungsinya sebagai perencana, pemrakarsa, pengendali, pendukung, sumber informasi dan penilai dalam mencapai tujuan organisasi dengan indikator berupa: (1) adanya unsur perilaku yang mempengaruhi bawahan, (2) adanya perilaku mengarahkan bawahan, (3) adanya himpitan terhadap bawahan, dan (4) adanya pengawasan terhadap bawahan dengan instrumen dalam bentuk lima skala kepemimpinan yang terdiri atas pernyataan-pernyataan dengan lima alternatif jawaban: A=sangat setuju, B= setuju, C = tidak ada pendapat, D = tidak setuju, E = sangat tidak setuju. Pernyataan positif bernilai A=2, B=4, C=3, D=2, E = 1. Sedangkan pernyataan negatif bernilai : A = 1, B=2, C=3, D=4, E=2.

1. Variabel Kepuasan Kerja (X₃)

a) Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah ekspresi perasaan senang seseorang karyawan terhadap kondisi kerja, dan kerja itu sendiri (work itself) yang ditandai dengan indikator : tanggung jawab, prestasi, keadilan, terjamin, karir, peraturan, tantangan kerja, gaji, penghargaan, pengawasan, pengakuan, promosi.

b) Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah ekspresi perasaan senang guru terhadap kondisi kerja, dan kerja itu sendiri dengan indikator: tanggung jawab, prestasi, keadilan, terjamin, karir, peraturan, tantangan kerja, gaji, penghargaan, pengawasan, pengakuan, promosi.

4. Variabel Komitmen Organisasi (X₄)

a) Definisi Konseptual

Komitmen organisasi adalah tekad untuk melakukan suatu aktivitas orang secara terus menerus tanpa adanya keraguan dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena aspek (1) kesesuaian diri dengan organisasi, (2) kepercayaan terhadap organisasi dan (3) loyalitas kepada organisasi. Aspek kesesuaian diri dengan organisasi memiliki indikator (a) kesesuaian nilai-nilai organisasi, (b) kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, (c) kesesuaian diri dengan dengan tugas organisasi. Aspek kepercayaan terhadap masa depan organisasi memiliki indikator : (a) kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, (b) kepercayaan terhadap tujuan organisasi, (c) kepercayaan terhadap masa depan organisasi.

Aspek loyalitas terhadap organisasi memiliki indikator : (a) kesetiaan menjadi anggota organisasi, (b) kesetiaan menjaga nama baik organisasi, (c) ketaatan terhadap keputusan organisasi, (d) kecintaan terhadap organisasi.

b) Definisi Operasional

Komitmen organisasi adalah skor yang diperoleh dari responden melalui angket yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai variabel komitmen organisasi dalam bentuk indikator yang diuraikan dan didiskripsikan dalam kisi-kisi instrumen.

E. Teknik Analisa Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, yakni hubungan kausal yaitu pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang lainnya. Di mana jika variabel endogen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel eksogen menyebabkan perubahan variabel endogen.

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik. Analisis yang dilakukan dengan dua cara, yaitu (1) statistik deskriptif dan (2) statistik inferensial. Masing-masing jenis analisis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut. Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga: rata-rata, simpangan baku, kemudian dilanjutkan dengan membuat dan menampilkan histogram dari masing-masing skor variabel penelitian.

Analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan agar kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat digeneralisasikan. Langkah awal dalam pengujian hipotesis adalah terkait dengan persyaratan analisis. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi sebagai pengujian hipotesis adalah 1) sampel harus diambil acak dan memenuhi sampel

b) Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah ekspresi perasaan senang atau terhadap kondisi kerja, dan kerja itu sendiri dengan indikator: tanggung jawab, prestasi, keahlian, tetapan, karir, peraturan, tantangan kerja, gaji, penghargaan, pengawasan, pembagian promosi.

4. Variabel Komitmen Organisasi (X₁)

a) Definisi Konseptual

Komitmen organisasi adalah tekad untuk melakukan suatu aktivitas atau secara terus menerus tanpa adanya ketahanan dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena aspek (1) kesesuaian diri dengan organisasi, (2) kepercayaan terhadap organisasi dan (3) loyalitas kepada organisasi. Aspek kesesuaian diri dengan organisasi memiliki indikator (a) kesesuaian nilai-nilai organisasi, (b) kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, (c) kesesuaian diri dengan dengan tugas organisasi. Aspek kepercayaan terhadap masa depan organisasi memiliki indikator: (a) kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, (b) kepercayaan terhadap tujuan organisasi, (c) kepercayaan terhadap masa depan organisasi.

Aspek loyalitas terhadap organisasi memiliki indikator: (a) kesetiaan menjadi anggota organisasi, (b) kesetiaan menjaga nama baik organisasi, (c) ketahanan terhadap kebutuhan organisasi, (d) ketahanan terhadap organisasi.

b) Definisi Operasional

Komitemn organisasi adalah skor yang diperoleh dari responden melalui angket yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai variabel komitmen organisasi dalam bentuk indikator yang diraitkan dan didiskripsikan dalam kisi-kisi instrumen.

E. Teknik Analisa Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Yaitu hubungan kausal yaitu pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang lainnya. Di mana jika variabel endogen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel eksogen menyebabkan perubahan variabel endogen.

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik Analisis yang dilakukan dengan dua cara, yaitu (1) statistik deskriptif dan (2) statistik inferensial. Masing-masing jenis analisis tersebut dapat diraitkan sebagai berikut. Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga: rata-rata, simpangan baku, kemudian dilanjutkan dengan membuat dan menampilkan histogram dari masing-masing skor variabel penelitian.

Analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan agar kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat digeneralisasikan. Langkah awal dalam pengujian hipotesis adalah terkait dengan persyaratan analisis. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi sebagai pengujian hipotesis adalah (1) sampel harus diambil acak dan memenuhi sampel

minimum, (2) skor variabel untuk setiap kelompok harus berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal, dan (3) untuk kelompok X, varians $S^2 x$ harus sama. Mengingat syarat pertama telah terpenuhi pada saat penetapan dan pengambilan data, maka dalam penelitian ini hanya dilakukan uji normalitas dan uji homogenitas.

Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk menguji asumsi bahwa distribusi sampling berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal. Teknik yang digunakan untuk menguji normalitas menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Untuk pengujian homogenitas varians variabel terikat untuk setiap harga-harga kelompok variabel bebas.

Setelah semua persyaratan analisis sudah terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Data yang terkumpul dianalisis dengan regresi dan korelasi sebagai dasar untuk melakukan analisis jalur. Dengan demikian, analisis berikutnya dilakukan dengan regresi dan korelasi sederhana dengan rumus Product Moment dari Person dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien jalur untuk masing-masing jalur yang telah dikonstruksikan.

2	61	70	4	
3	71	80	26	
4	81	90	29	
5	91	100	23	
6	101	110	14	
7	111	120	10	
8	121	131	21	
9	131	140	6	
			136	

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Data Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Budaya organisasi (X_1) diperoleh skor terendah adalah 58 dan yang tertinggi adalah 136. Rata-rata 90,74, simpangan baku 17,74, median 87,00, dan modus 89,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Budaya organisasi (X_1) dapat dilihat pada tabel serta histogram berikut.

Tabel 2 : Distribusi Frekuensi Skor Budaya organisasi

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	3	2.21
2	61 - 70	4	2.94
3	71 - 80	26	19.11
4	81 - 90	29	21.32
5	91 - 100	23	16.91
6	101 - 110	14	10.29
7	111 - 120	10	7.36
8	121 - 130	21	15.45
9	131 - 140	6	4.41
J u m l a h		136	100

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

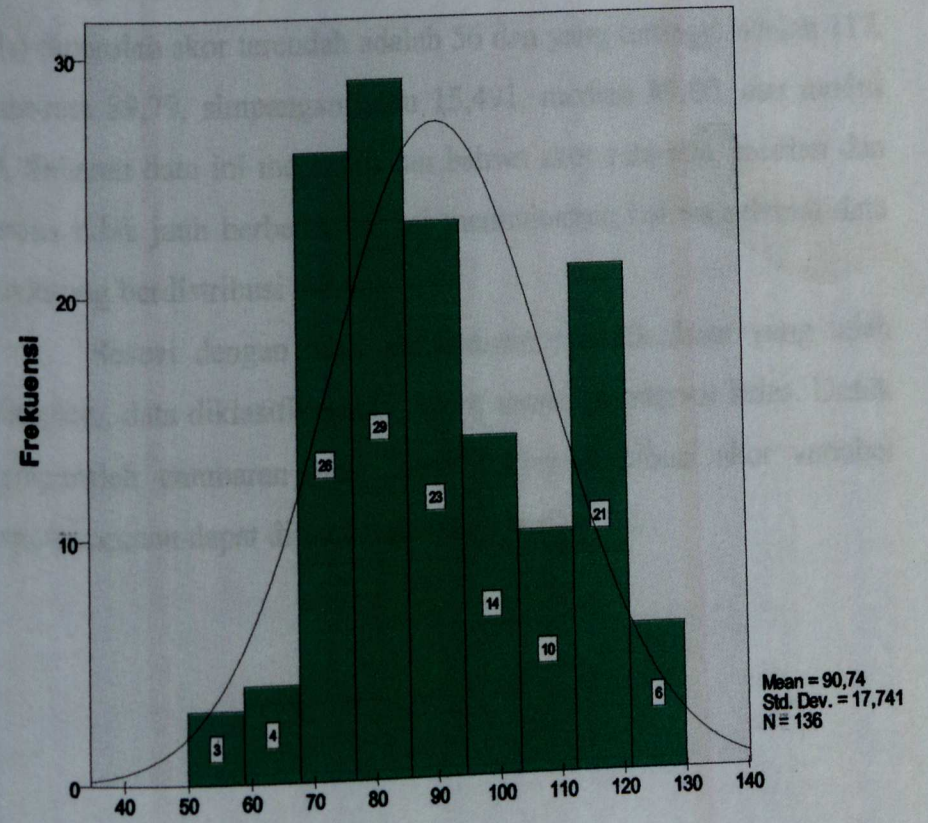
1. Data Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Budaya organisasi (X_1) diperoleh skor terendah adalah 58 dan yang tertinggi adalah 136. Rata-rata 90,74, simpangan baku 17,74, median 87,00, dan modus 89,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Budaya organisasi (X_1) dapat dilihat pada tabel serta histogram berikut.

Tabel 2 : Distribusi Frekuensi Skor Budaya organisasi

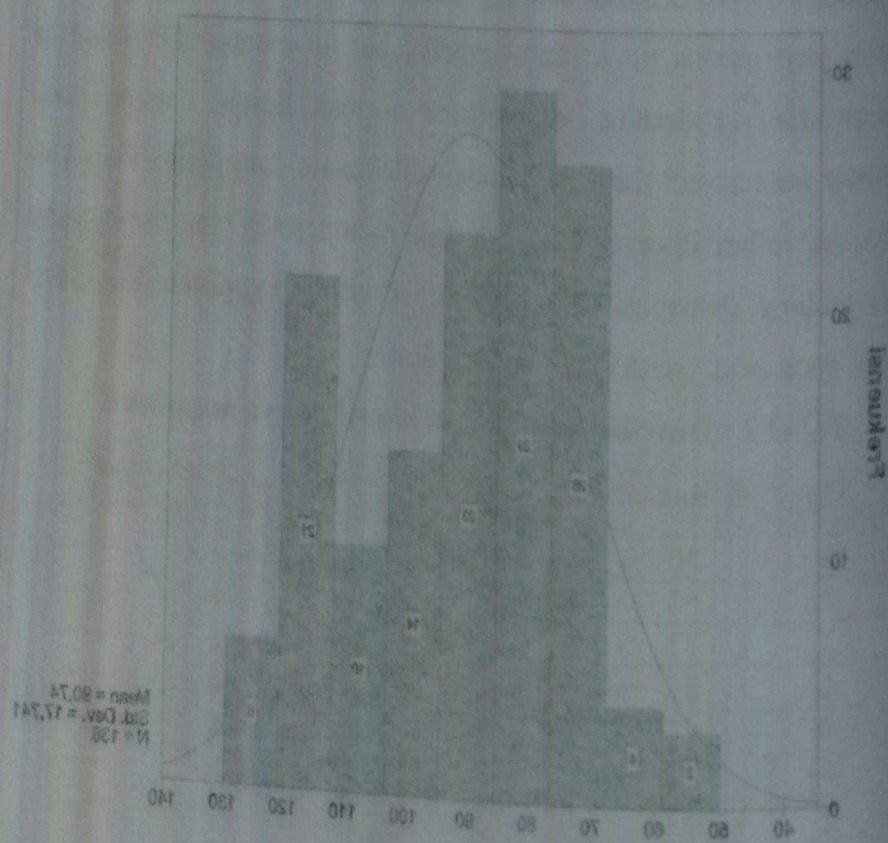
Klp	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	3	2,21
2	61 - 70	4	2,94
3	71 - 80	26	19,11
4	81 - 90	29	21,32
5	91 - 100	23	16,91
6	101 - 110	14	10,29
7	111 - 120	10	7,36
8	121 - 130	21	15,42
9	131 - 140	6	4,41
Jumlah		136	100

Tabel 2 di atas menunjukkan sebaran skor Budaya organisasi (X_1) sebanyak 62 orang (45,58 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 23 orang (16,91 %) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori cukup dan sebanyak 51 orang (37,50 %) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Budaya organisasi umumnya berada di atas rata-rata. Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut:



Gambar 2 : Histogram Budaya organisasi (X_1)

Tabel 2 di atas menunjukkan sebaran skor Budaya organisasi (X_1) sebanyak 62 orang (42,28%) berada di bawah rata-rata kelas interval atau kategori kurang dan sebanyak 23 orang (16,91%) berada pada rata-rata kelas interval atau kategori cukup dan sebanyak 51 orang (37,50%) di atas rata-rata atau kategori baik. Berdasarkan data di atas maka Budaya organisasi umumnya berada di atas rata-rata. Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut:



Gambar 2 : Histogram Budaya organisasi (X_1)

Histogram di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Budaya organisasi (X_1) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai mean. Dari data tersebut disimpulkan bahwa variable pemusatan variable Budaya organisasi (\bar{X}_1) condong kekanan.

2. Data Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Kepemimpinan (X_2) diperoleh skor terendah adalah 56 dan yang tertinggi adalah 117. Rata-rata 89,79, simpangan baku 15,491, median 89,00, dan modus 89. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal.

Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Histogram di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Budaya organisasi (X_1) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai mean. Dari data tersebut disimpulkan bahwa variabel pemusatan variabel Budaya organisasi (X_1) condong kekanan.

3. Data Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Kepemimpinan (X_2) diperoleh skor terendah adalah 56 dan yang tertinggi adalah 117. Rata-rata 89,79, simpangan baku 12,491, median 89,00, dan modus 89. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal.

Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3: Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan

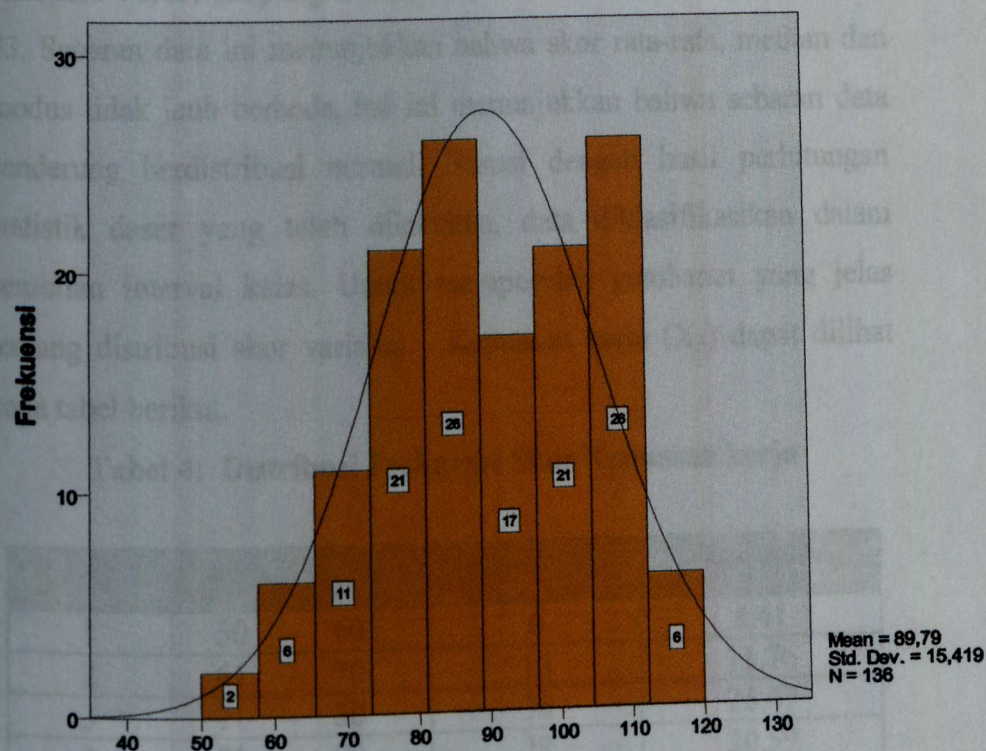
Klp	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	2	1.47
2	61 - 70	6	4.41
3	71 - 80	11	8.08
4	81 - 90	21	15.44
5	91 - 100	26	19.11
6	101 - 110	17	12.50
7	111 - 120	21	15.44
8	121 - 130	26	19.11
9	131 - 140	6	4.41
J u m l a h		136	100

Tabel 3 di atas menunjukkan sebaran skor Kepemimpinan (\bar{X}_2) sebanyak 19 orang (13,97 %) berada di bawah rata-rata kelas atau berkategori kurang Kepemimpinan (X_2) dan sebanyak 21 orang (15,44 %) berada pada rata-rata kelas Kepemimpinan (\bar{X}_2) atau berkategori cukup dan sebanyak 96 orang (70,58 %) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepemimpinan umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik. Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut:

Tabel 3: Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan

Kip	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	2	1.47
2	61 - 70	6	4.41
3	71 - 80	11	8.08
4	81 - 90	21	15.44
5	91 - 100	26	19.11
6	101 - 110	17	12.50
7	111 - 120	21	15.44
8	121 - 130	26	19.11
9	131 - 140	6	4.41
Jumlah		136	100

Tabel 3 di atas menunjukkan sebaran skor Kepemimpinan (X_2) sebanyak 19 orang (13,97%) berada di bawah rata-rata kelas atau kategori kurang Kepemimpinan (X_2) dan sebanyak 21 orang (15,44%) berada pada rata-rata kelas Kepemimpinan (X_2) atau kategori cukup dan sebanyak 96 orang (70,58%) di atas rata-rata atau kategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepemimpinan umumnya berada di atas rata-rata atau kategori baik. Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut:

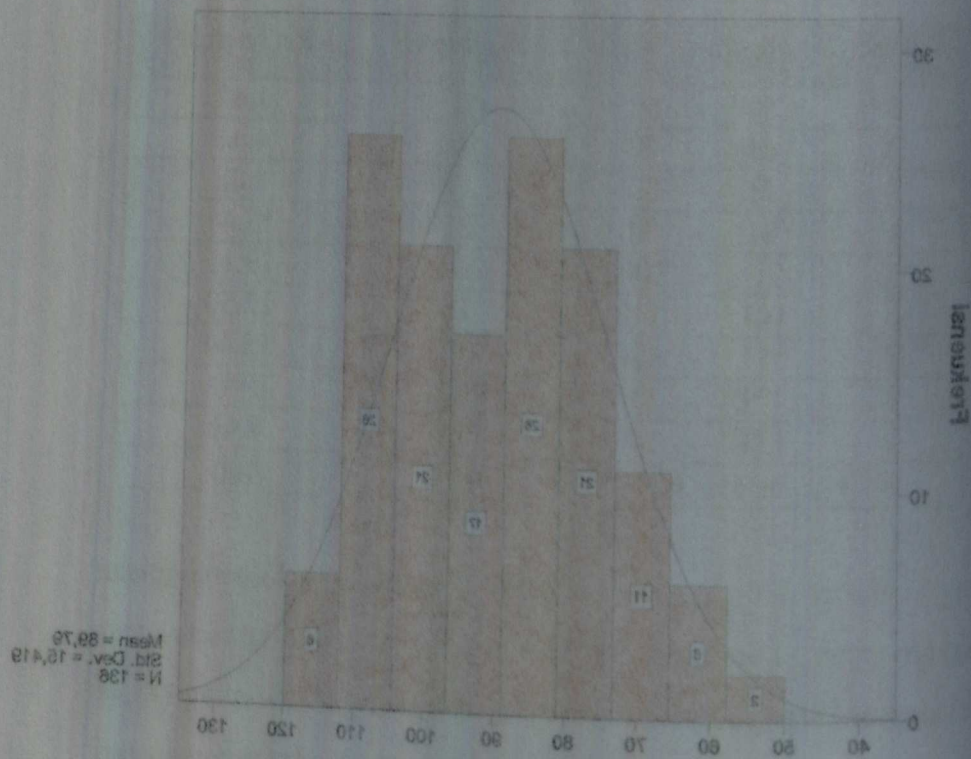


Gambar 3: Histogram Kepemimpinan (X_2)

Histogram di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Kepemimpinan (X_2) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan nilai mean. Dari data tersebut disimpulkan bahwa variabel pemusatan variabel Kepemimpinan (X_2) condong ke kanan.

3. Data Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Kepuasan kerja (X_3) diperoleh skor terendah adalah 52 dan yang tertinggi adalah 116.



Gambar 3: Histogram Kepuasan Kerja (X_3)

Histogram di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Kepuasan Kerja (X_3) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan nilai mean. Dari data tersebut disimpulkan bahwa variabel pemusatan variabel Kepuasan Kerja (X_3) condong ke kanan.

3. Data Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Kepuasan Kerja (X_3) diperoleh skor terendah adalah 52 dan tertinggi adalah 116.

Rata-rata 78,82, simpangan baku 14,334, median 76,00, dan modus 73. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Kepuasan kerja (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4: Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan kerja

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	6	4.41
2	61 - 70	16	11.76
3	71 - 80	36	26.47
4	81 - 90	28	20.59
5	91 - 100	16	11.76
6	101 - 110	11	8.09
7	111 - 120	18	13.23
8	121 - 130	3	2.21
9	131 - 140	2	1.47
J u m l a h		136	100

Tabel 4 menunjukkan sebaran skor Kepuasan kerja (X_3) sebanyak 22 orang (16,17 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 36 orang (26,47 %) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori sedang dan sebanyak 78 orang (57,35 %) di atas rata-rata atau berkategori kurang. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan kerja (X_3) umumnya berada di atas rata-

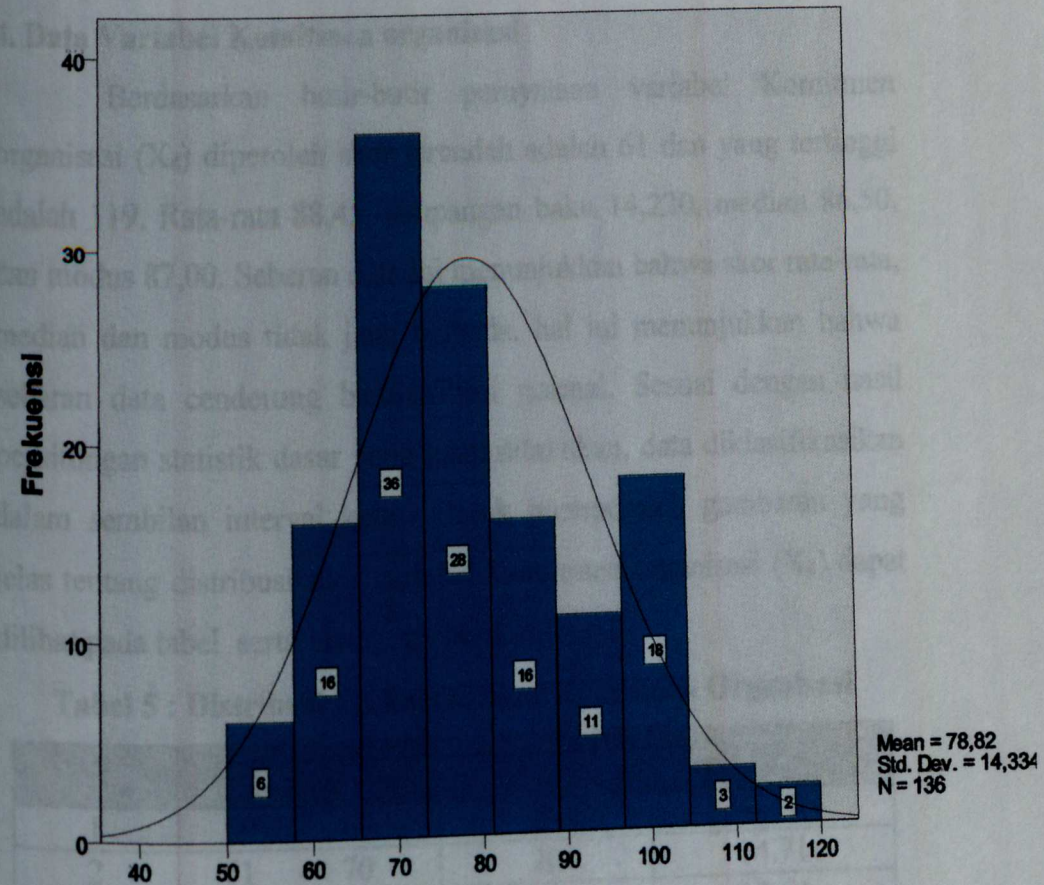
Rata-rata 78,82, simpangan baku 14,334, median 76,00, dan modus 73. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Kepuasan kerja (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4: Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan kerja

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	6	4,41
2	61 - 70	16	11,76
3	71 - 80	36	26,47
4	81 - 90	28	20,59
5	91 - 100	16	11,76
6	101 - 110	11	8,09
7	111 - 120	18	13,23
8	121 - 130	3	2,21
9	131 - 140	2	1,47
Jumlah		136	100

Tabel 4 menunjukkan sebaran skor Kepuasan kerja (X_3) sebanyak 22 orang (16,17%) berada di bawah rata-rata kelas interval atau kategori kurang dan sebanyak 36 orang (26,47%) berada pada rata-rata kelas interval atau kategori sedang dan sebanyak 78 orang (57,35%) di atas rata-rata atau kategori kurang. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan kerja (X_3) umumnya berada di atas rata-

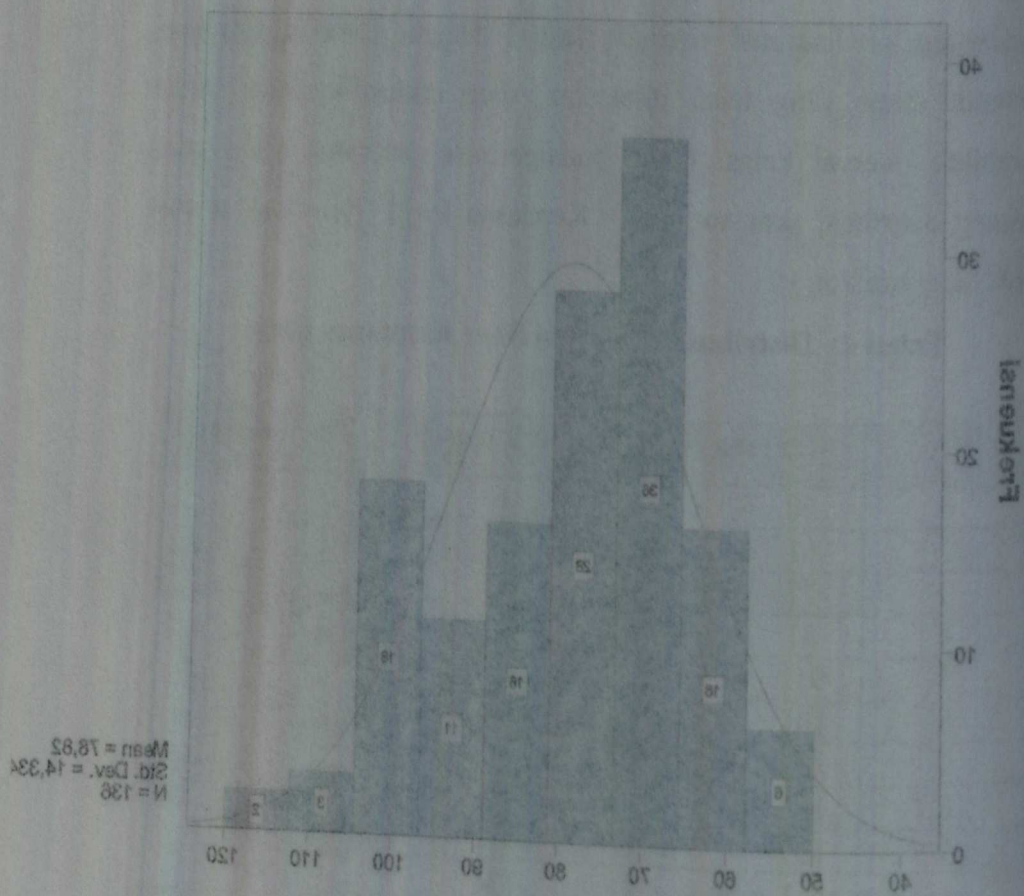
rata atau berkategori baik. Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut:



Gambar 4 : Histogram Kepuasan kerja (X_3)

Histogram di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Kepuasan kerja (X_3) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan nilai mean. Dari data

rata atau berkategori baik. Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut:



Gambar 4 : Histogram Kepuasan kerja (X₃)

Histogram di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Kepuasan kerja (X₃) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan nilai mean. Dari data

tersebut disimpulkan bahwa variabel pemusatan variabel Kepuasan kerja (X₃) condong ke kiri.

4. Data Variabel Komitmen organisasi

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Komitmen organisasi (X₄) diperoleh skor terendah adalah 61 dan yang tertinggi adalah 119. Rata-rata 88,45, simpangan baku 14,220, median 86,50, dan modus 87,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Komitmen organisasi (X₄) dapat dilihat pada tabel serta histogram berikut.

Tabel 5 : Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	2	4.47
2	61 - 70	20	14.71
3	71 - 80	24	17.64
4	81 - 90	22	16.17
5	91 - 100	22	16.17
6	101 - 110	13	9.56
7	111 - 120	13	9.56
8	121 - 130	12	8.82
9	131 - 140	8	5.88
Jumlah		136	100

Tabel 5 di atas menunjukkan sebaran skor Komitmen organisasi (X₄) sebanyak 46 orang (33,82 %) berada di bawah rata-

tersebut disimpulkan bahwa variabel pemusatan variabel Kepuasan kerja (X_1) condong ke kiri.

4. Data Variabel Komitmen organisasi

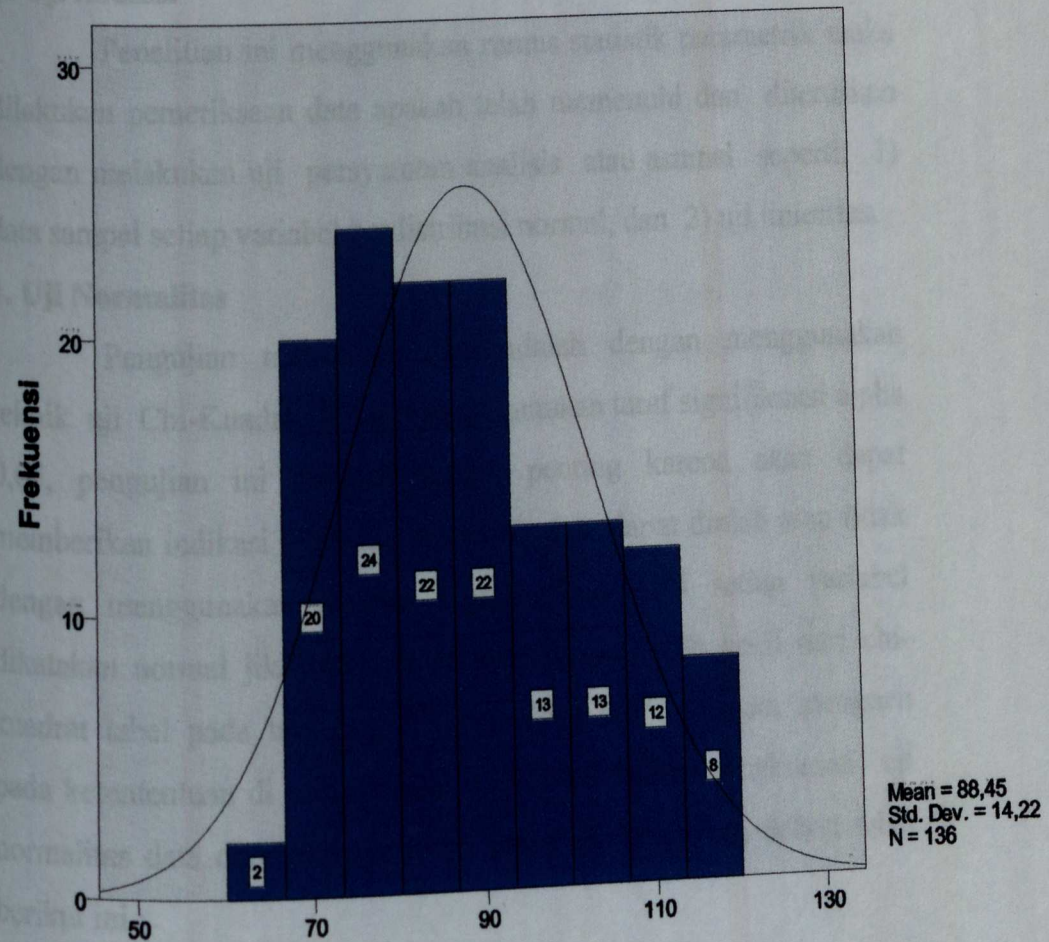
Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel Komitmen organisasi (X_4) diperoleh skor terendah adalah 61 dan yang tertinggi adalah 139. Rata-rata 88,45, simpangan baku 14,22, median 86,50, dan modus 87,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dalam sembilah interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel Komitmen organisasi (X_4) dapat dilihat pada tabel serta histogram berikut.

Tabel 5 : Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi

Klp	Rentang Nilai	Frekuensi	Persentase
1	50 - 60	2	4,47
2	61 - 70	20	14,71
3	71 - 80	24	17,64
4	81 - 90	22	16,17
5	91 - 100	22	16,17
6	101 - 110	13	9,56
7	111 - 120	13	9,56
8	121 - 130	12	8,82
9	131 - 140	8	5,88
Jumlah		136	100

Tabel 5 di atas menunjukkan sebaran skor Komitmen organisasi (X_4) sebanyak 46 orang (33,82%) berada di bawah rata-

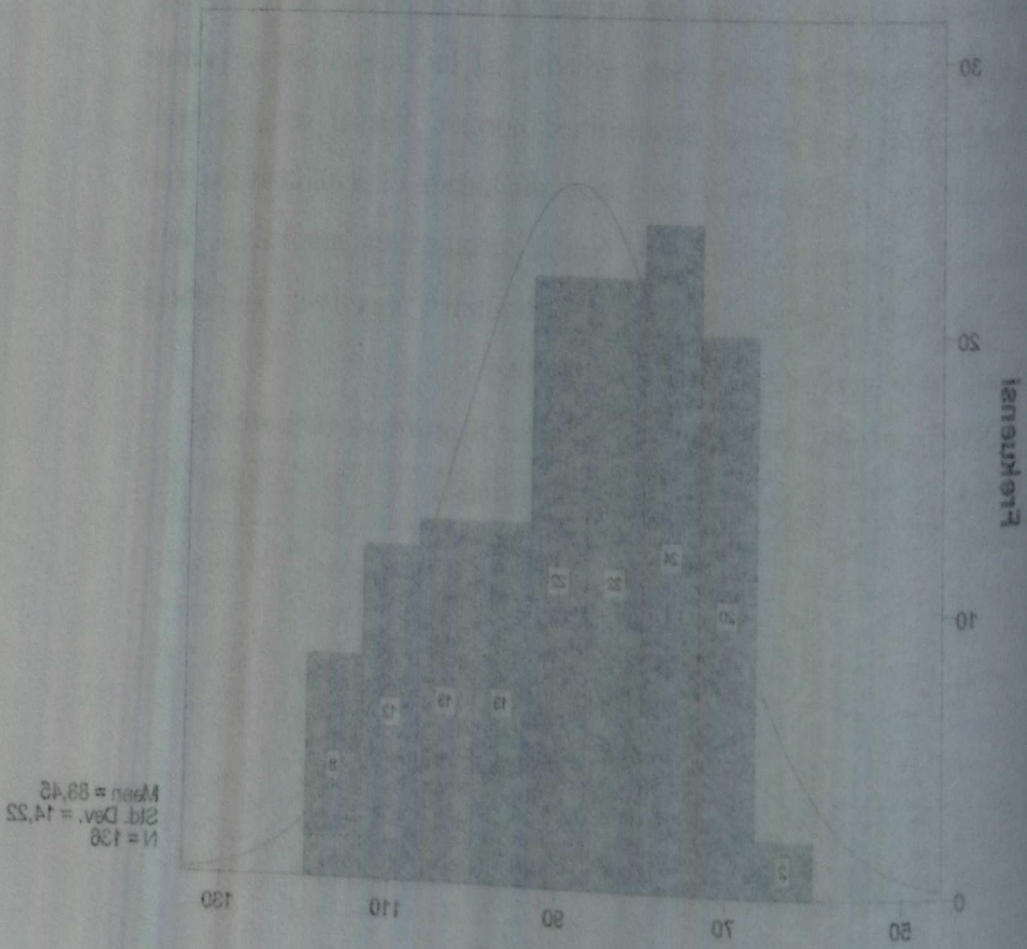
rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 22 orang (16,17%) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori cukup dan sebanyak 56 orang (41,17%) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Komitmen organisasi (X_4) umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik. Selanjutnya grafik histogramnya disajikan sebagai berikut:



Gambar 5 : Histogram Komitmen organisasi (X_4)

statik histogramnya disajikan sebagai berikut:

umumnya berada di atas rata-rata atau kategori baik. Selanjutnya baik. Berdasarkan data di atas maka Komitmen organisasi (X_4) dan sebanyak 26 orang (41,17%) di atas rata-rata atau kategori (16,17%) berada pada rata-rata kelas interval atau kategori cukup dan sebanyak 22 orang berada pada kategori kurang dan sebanyak 22 orang



Gambar 5 : Histogram Komitmen organisasi (X_4)

Histogram di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Komitmen organisasi (X_4) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kiri nilai mean. Dari data tersebut disimpulkan bahwa variable pemusatan variabel Komitmen organisasi (X_4) condong kekiri.

B. Uji Asumsi

Penelitian ini menggunakan rumus statistik parametrik maka dilakukan pemeriksaan data apakah telah memenuhi dan diteruskan dengan melakukan uji persyaratan analisis atau asumsi seperti: 1) data sampel setiap variabel berdistribusi normal, dan 2) uji linieritas.

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data adalah dengan menggunakan teknik uji Chi-Kuadrat dengan menggunakan taraf signifikansi alpha 0,05, pengujian ini menjadi sangat penting karena akan dapat memberikan indikasi lebih lanjut apakah data dapat diolah atau tidak dengan menggunakan analisis regresi. Data dari setiap variabel dikatakan normal jika nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel pada taraf signifikansi alpha 0,05. Dengan mengacu pada ketentuan di atas, berikut ini akan disajikan rangkuman uji normalitas data dari setiap variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut ini :

Histogram di atas menunjukkan bahwa data perusahaan variabel Kepuasan organisasi (X_4) terdistribusi normal. Median dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada kedua sisi nilai mean. Dari data tersebut disimpulkan bahwa variabel perusahaan variabel Kepuasan organisasi (X_4) condong ke kiri.

B. Uji Asumsi

Penelitian ini menggunakan rumus statistik parametrik maka dilakukan pemeriksaan data apakah telah memenuhi dan ditranskripsikan dengan melakukan uji persyaratan analisis atau asumsi seperti: 1) data sampel setiap variabel berdistribusi normal, dan 2) uji linieritas.

1. Uji Normalitas

Penelitian normalitas data adalah dengan menggunakan teknik uji Chi-Kuadrat dengan menggunakan taraf signifikansi alpha 0,05, penelitian ini menjadi sangat penting karena akan dapat memberikan indikasi lebih lanjut apakah data dapat diolah atau tidak dengan menggunakan analisis regresi. Data dari setiap variabel dikatakan normal jika nilai chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel pada taraf signifikansi alpha 0,05. Dengan menggunakan pada ketentuannya di atas, berikut ini akan disajikan rangkuman uji normalitas data dari setiap variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 6 : Rangkuman Uji Normalitas Data Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	dk	Chi-hitung	Chi-tabel	Keterangan
Budaya Organisasi (X_1)	45	25.67	67.50	Normal
Kepemimpinan (X_2)	46	45.77	67.50	Normal
Kepuasan Kerja (X_4)	41	31.38	67.50	Normal
Komitmen organisasi (X_5)	43	41.29	67.50	Normal

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung data variabel Budaya organisasi (\bar{X}_1) sebesar 25.67 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 45 pada taraf signifikansi alpa 0,05 adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (25.67 < 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel Budaya organisasi (X_1) berdistribusi normal.

Kemudian untuk data variabel Kepemimpinan (X_2) menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung sebesar 45.77 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 46 pada taraf signifikansi alpa 0,05, adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (45.77 < 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel Kepemimpinan (X_2) berdistribusi normal.

Untuk data variabel kepuasan kerja (X_3) menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung sebesar 31.38 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 41 pada taraf signifikansi alpa 0,05, adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-

Tabel 6 : Rangkuman Uji Normalitas Data Variabel Penelitian

Keterangan	Chi- tabel	Chi- hitung	dk	Variabel Penelitian
Normal	67.50	25.67	42	Budaya Organisasi (X ₁)
Normal	67.50	42.77	46	Kepemimpinan (X ₂)
Normal	67.50	31.38	41	Kepuasan Kerja (X ₃)
Normal	67.50	41.29	43	Komitmen organisasi (X ₄)

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung data variabel Budaya organisasi (X₁) sebesar 25.67 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 42 pada taraf signifikansi alfa 0,05 adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (25.67 < 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel Budaya organisasi (X₁) berdistribusi normal.

Kemudian untuk data variabel Kepemimpinan (X₂) menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung sebesar 42.77 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 46 pada taraf signifikansi alfa 0,05 adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (42.77 < 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel Kepemimpinan (X₂) berdistribusi normal.

Untuk data variabel kepuasan kerja (X₃) menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung sebesar 31.38 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 41 pada taraf signifikansi alfa 0,05 adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-

kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (31.38 < 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel kepuasan kerja (X₃) berdistribusi normal. Sedangkan untuk data Komitmen organisasi (X₄) menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung sebesar 41.29 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 43 pada taraf signifikansi alfa 0,05, adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (41.29 < 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel Komitmen organisasi (X₄) berdistribusi normal. Dengan demikian, dari data keempat variabel penelitian yang diperoleh di lapangan dapat disimpulkan bahwa data variabel penelitian berdistribusi secara normal.

2. Uji Linieritas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah keadaan hubungan antara variabel dependent dengan variabel independent bersifat linear atau tidak. Hubungan yang linear mengindikasikan adanya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Atau dengan kata lain setiap kenaikan satu satuan variabel independent akan menyebabkan perubahan pada variabel dependent. Untuk menguji linearitas variabel dilakukan dengan menggunakan Anova (*Analysis of Variances*) dan uji signifikansi dengan menggunakan uji F. Kriteria pengujian adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0.05 maka garis regresi dianggap linear. Hasil analisis uji linearitas selengkapnya terangkum dalam tabel 7 berikut ini :

Tabel 7 : Rangkuman Anava Hasil Analisis Uji Linearitas

No	Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}	Kesimpulan
1	X ₁ dengan X ₄	33.62	4.20	Linear
2	X ₂ dengan X ₄	56.93		Linear
3	X ₃ dengan X ₄	29.28		Linear

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antar variabel independent dengan variabel dependent adalah linear.

C. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji persyaratan analisis, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian, namun terlebih dahulu dilakukan analisis jalur guna mengetahui koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan nilai koefisien jalur dan signifikansinya sebagai berikut :

Tabel 8 : Rangkuman Koefisien Jalur dan Signifikansinya

Jalur	Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{tabel}	P	Ket
$\rho_{X_4X_1}$	0.308	4.467	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_4X_2}$	0.429	6.172	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_4X_3}$	0.179	2.479	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_1X_3}$	0.257	3.217	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_2X_3}$	0.289	3.623	1.645	0.000	Signifikan

kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (31.38 > 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel kepuasan kerja (X₃) berdistribusi normal. Sedangkan untuk data komitmen organisasi (X₄) menunjukkan bahwa nilai chi-kuadrat hitung sebesar 41.29 dan nilai chi-kuadrat tabel dengan derajat kebebasan (dk) = 43 pada taraf signifikansi alpa 0,05, adalah sebesar 67.50. Jadi berdasarkan hasil tersebut diperoleh chi-kuadrat hitung lebih kecil dari chi-kuadrat tabel (41.29 > 67.50). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data variabel komitmen organisasi (X₄) berdistribusi normal. Dengan demikian, dari data keempat variabel penelitian yang diperoleh di lapangan dapat disimpulkan bahwa data variabel penelitian berdistribusi secara normal.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah keadaan hubungan antara variabel dependent dengan variabel independent bersifat linear atau tidak. Hubungan yang linear mengindikasikan adanya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Atau dengan kata lain setiap kenaikan satu satuan variabel independent akan menyebabkan perubahan pada variabel dependent. Untuk menguji linearitas variabel dilakukan dengan menggunakan Anova (Analysis of Variance) dan uji signifikansi dengan menggunakan uji F. Kriteria pengujian adalah jika F_{hitung} > F_{tabel} pada taraf signifikansi 0.05 maka garis regresi dianggap linear. Hasil analisis uji linearitas selengkapnya terangkum dalam tabel 7 berikut ini :

Tabel 7 : Ringkasan Analisis Hasil Analisis Uji Linearitas

No	Variabel	F_{hitung}	F_{tabel}	Kesimpulan
1	X_1 dengan X_1	33.62	4.20	Linear
2	X_2 dengan X_1	26.93		Linear
3	X_3 dengan X_1	29.28		Linear

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen adalah linear.

C. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji persyaratan analisis langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian, namun terlebih dahulu dilakukan analisis jalur guna mengetahui koefisien jalurnya. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan nilai koefisien jalur dan signifikansinya sebagai berikut :

Tabel 8 : Ringkasan Koefisien Jalur dan Signifikansinya

Jalur	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	p	Ket
$\rho_{X_1X_1}$	0.308	4.467	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_1X_2}$	0.429	6.12	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_1X_3}$	0.179	2.479	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_2X_3}$	0.257	3.217	1.645	0.000	Signifikan
$\rho_{X_2X_1}$	0.289	3.623	1.645	0.000	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas, secara lengkap keseluruhan koefisien jalur dapat dijelaskan sebagai berikut :

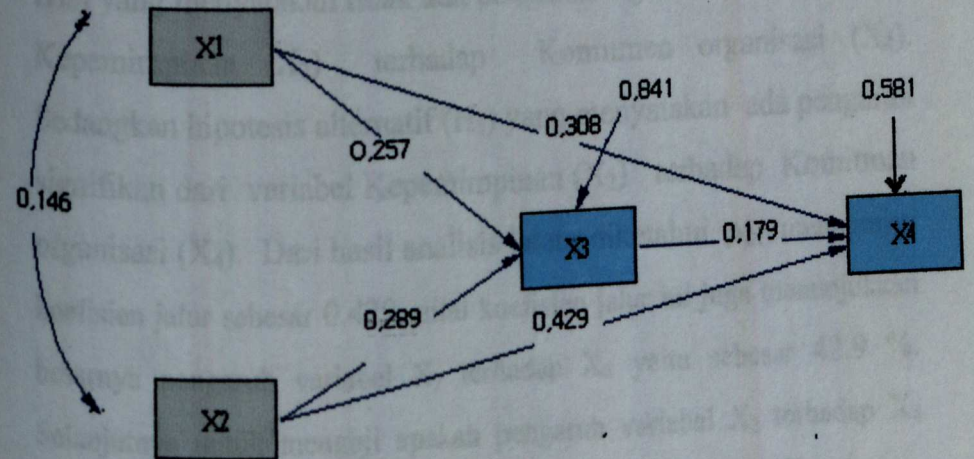
1. Analisis jalur $\rho_{X_1X_1}$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.308 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.467 dan nilai $\rho = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\rho < 0.05$.
2. Analisis jalur $\rho_{X_1X_2}$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.429 dengan nilai t_{hitung} sebesar 6.12 dan nilai $\rho = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\rho < 0.05$.
3. Analisis jalur $\rho_{X_1X_3}$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.179 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.479 dan nilai $\rho = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\rho < 0.05$.
4. Analisis jalur $\rho_{X_2X_3}$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.257 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.217 dan nilai $\rho = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\rho < 0.05$.
5. Analisis jalur $\rho_{X_2X_1}$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.289 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.623 dan nilai $\rho = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\rho < 0.05$.

Selanjutnya untuk mendeskripsikan koefisien korelasi, pengaruh langsung pengaruh tidak langsung dan pengaruh bersama, terangkum dalam tabel berikut :

Tabel 9 : Rangkuman Koefisien Korelasi, Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Bersama

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Total	Pengaruh Bersama
		Langsung	Tidak Langsung Melalui X3		
X ₁	0.308	0.308	-	0.308	-
X ₂	0.429	0.429	-	0.429	-
X ₃	0.179	0.179	-	0.179	-
X ₁ X ₃	0.257	-	0.257	0.257	-
X ₂ X ₃	0.289	-	0.289	0.289	-
ϵ^1	0.841	$0.841^2 = 70.7$	-	-	-
ϵ^2	0.581	$0.581^2 = 33.75$	-	-	-

Pengetesan spesifikasi model analisis jalur dilakukan dengan memperhitungkan koefisien jalur yang signifikan. Dalam penelitian ini semua koefisien jalur adalah signifikan. Dengan demikian paradigma penelitian tidak berubah seperti ditunjukkan oleh gambar 6 berikut :



Gambar 6 : Hasil Terhadap Paradigma Penelitian

Berdasarkan tabel di atas, secara lengkap keseluruhan koefisien jalur dapat dijelaskan sebagai berikut :

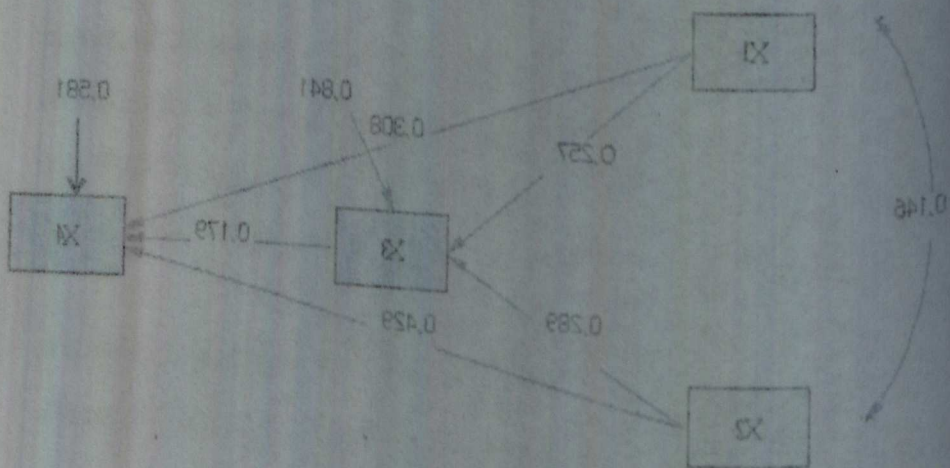
1. Analisis jalur $p \times X_1 \times X_1$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.308 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.467 dan nilai $p = 0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $df=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p > 0.05$.
2. Analisis jalur $p \times X_2 \times X_2$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.429 dengan nilai t_{hitung} sebesar 6.12 dan nilai $p = 0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $df=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p > 0.05$.
3. Analisis jalur $p \times X_3 \times X_3$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.179 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.479 dan nilai $p = 0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $df=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p > 0.05$.
4. Analisis jalur $p \times X_4 \times X_4$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.257 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.217 dan nilai $p = 0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $df=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p > 0.05$.
5. Analisis jalur $p \times X_1 \times X_2$ mempunyai koefisien jalur sebesar 0.289 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.623 dan nilai $p = 0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $df=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa jalur ini signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $p > 0.05$.

Selanjutnya untuk mendeskripsikan koefisien korelasi pengaruh langsung pengaruh tidak langsung dan pengaruh bersama ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 9 : Rangkuman Koefisien Korrelasi Pengaruh Langsung
Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Bersama

Variabel Jalur	Koefisien Jalur	Pengaruh		Pang Bersama
		Langsung	Tidak Langsung Melalui X ₂	
X ₁	0.308	0.308	-	-
X ₂	0.429	0.429	-	-
X ₃	0.179	0.179	-	-
X ₁ X ₂	0.227	-	0.227	-
X ₂ X ₃	0.289	-	0.289	-
Y	0.841	0.841 ² = 70.7	-	-
e	0.281	0.281 ² = 33.72	-	-

Pengetesan spesifikasi model analisis jalur dilakukan dengan memperhatikan koefisien jalur yang signifikan. Dalam penelitian ini semua koefisien jalur adalah signifikan. Dengan demikian paradigma penelitian tidak berubah seperti ditunjukkan oleh gambar 6 berikut :



Gambar 6 : Hasil Terhadap Paradigma Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan model structural penelitian ini, dapat dijelaskan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi (X_1) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi (X_1) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Dari hasil analisis jalur diketahui ρ_{yX_1} mempunyai koefisien jalur sebesar 0.308, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap X_4 yaitu sebesar 30.8 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_1 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 4.467 dan nilai $P = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db = 136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_1 terhadap X_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.
2. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah Hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan (X_2) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan (X_2) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Dari hasil analisis jalur diketahui ρ_{yX_2} mempunyai koefisien jalur sebesar 0.429, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_2 terhadap X_4 yaitu sebesar 42.9 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan

Berdasarkan hasil analisis dan model structural penelitian ini dapat dijelaskan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi (X_1) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel budaya organisasi (X_1) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0.308, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap X_4 yaitu sebesar 30.8%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_1 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 4.467 dan nilai $P=0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_1 terhadap X_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.

2. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah Hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan (X_2) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan (X_2) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0.429, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_2 terhadap X_4 yaitu sebesar 42.9%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan

uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 6.172 dan nilai $P=0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.

3. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah Hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap Komitmen organisasi (X_4). Dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0.179, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_3 terhadap X_4 yaitu sebesar 17.9%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_3 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 2.479 dan nilai $P=0.000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_3 terhadap X_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.

4. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel Budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3). Dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0.257, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap X_3 yaitu sebesar 25.7%. Selanjutnya

uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 0.172 dan nilai $P = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0.05$.

3. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap komitmen organisasi (X_4). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap komitmen organisasi (X_4). Dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0.179, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_2 terhadap X_4 yaitu sebesar 17.9 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 2.479 dan nilai $P = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0.05$.

4. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel Budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_3). Dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0.227, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap X_3 yaitu sebesar 22.7 %. Selanjutnya

untuk menguji apakah pengaruh variabel X_1 terhadap X_3 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 3.217 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_1 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.

5. Dalam pengujian ini yang akan diuji adalah hipotesis statistik nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3). Sedangkan hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_3). Dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0.289, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_2 terhadap X_3 yaitu sebesar 28.9 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_3 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 3.623 dan nilai $P = 0.000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db=136$, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.

D. Pembahasan Penelitian

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa sebaran skor Budaya organisasi (X_1) sebanyak 62 orang (45,58 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 23 orang (16,91 %) berada pada rata-rata kelas interval atau

23 orang (16,91 %) berada pada rata-rata kelas interval atau bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak skor Budaya organisasi (X₁) sebanyak 62 orang (42,28 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 23 orang (16,91 %) berada pada rata-rata kelas interval atau

D. Pembahasan Penelitian

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa sebaran skor Budaya organisasi (X₁) sebanyak 62 orang (42,28 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 23 orang (16,91 %) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 78 orang (57,35 %) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan kerja (X₃) umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik. Sedangkan sebaran skor Komitmen organisasi (Y) sebanyak 46 orang (33,82 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 22 orang (16,17 %) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori cukup dan sebanyak 56 orang (41,17%) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan kerja (X₃) umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik.

Sebaran skor Kepuasan kerja (X₃) sebanyak 22 orang (16,17 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 36 orang (26,47 %) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori sedang dan sebanyak 78 orang (57,35 %) di atas rata-rata atau berkategori kurang. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan kerja (X₃) umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik.

Sebaran skor Kepemimpinan (X₂) sebanyak 19 orang (13,97 %) berada di bawah rata-rata kelas atau berkategori kurang Kepemimpinan (X₂) dan sebanyak 21 orang (15,44 %) berada pada rata-rata kelas Kepemimpinan (X₂) atau berkategori cukup dan sebanyak 96 orang (70,58 %) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepemimpinan umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik.

Sementara itu, hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa bahwa hasil analisis jalur diketahui ρ_{YX_1} mempunyai koefisien jalur sebesar 0.308, nilai koefisien jalur ini juga

berkategori cukup dan sebanyak 51 orang (37,50 %) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Budaya organisasi umumnya berada di atas rata-rata. Sebaran skor Kepemimpinan (X₂) sebanyak 19 orang (13,97 %) berada di bawah rata-rata kelas atau berkategori kurang Kepemimpinan (X₂) dan sebanyak 21 orang (15,44 %) berada pada rata-rata kelas Kepemimpinan (X₂) atau berkategori cukup dan sebanyak 96 orang (70,58 %) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepemimpinan umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik.

Sebaran skor Kepuasan kerja (X₃) sebanyak 22 orang (16,17 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 36 orang (26,47 %) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori sedang dan sebanyak 78 orang (57,35 %) di atas rata-rata atau berkategori kurang. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan kerja (X₃) umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik. Sedangkan sebaran skor Komitmen organisasi (Y) sebanyak 46 orang (33,82 %) berada di bawah rata-rata kelas interval atau berkategori kurang dan sebanyak 22 orang (16,17 %) berada pada rata-rata kelas interval atau berkategori cukup dan sebanyak 56 orang (41,17%) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan kerja (X₃) umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik.

Sebaran skor Kepemimpinan (X₂) sebanyak 19 orang (13,97 %) berada di bawah rata-rata kelas atau berkategori kurang Kepemimpinan (X₂) dan sebanyak 21 orang (15,44 %) berada pada rata-rata kelas Kepemimpinan (X₂) atau berkategori cukup dan sebanyak 96 orang (70,58 %) di atas rata-rata atau berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kepemimpinan umumnya berada di atas rata-rata atau berkategori baik.

memiliki koefisien jalur sebesar 0,308. nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan bahwa hasil analisis jalur diketahui ρ_{xy} Sementara itu, hasil pengujian hipotesis pertama

berkategori baik. Komitmen organisasi (Y) umumnya berada di atas rata-rata atau atas rata-rata atau kategori baik. Berdasarkan data di atas maka interval atau kategori cukup dan sebanyak 20 orang (41,17%) di kelas kurang dan sebanyak 22 orang (16,17%) berada pada rata-rata kelas (33,82%) berada di bawah rata-rata kelas interval atau kategori Sedangkan skor Komitmen organisasi (Y) sebanyak 46 orang kerja (X₂) umumnya berada di atas rata-rata atau kategori baik. Berdasarkan data di atas maka Kategori kurang, atau kategori sedang dan sebanyak 78 orang (27,32%) di atas rata-rata dan sebanyak 36 orang (26,47%) berada pada rata-rata kelas interval atau kategori kurang (X₃) sebanyak 22 orang (16,17%) berada di bawah rata-rata atau kategori kurang

berkategori baik. Berdasarkan data di atas maka Budaya organisasi umumnya berada di atas rata-rata. Sebagian skor kepemimpinan (X₅) sebanyak 19 orang (13,97%) berada di bawah rata-rata atau kategori kurang kepemimpinan (X₇) dan sebanyak 21 orang (12,44%) berada pada rata-rata kelas kepemimpinan (X₂) atau kategori cukup dan sebanyak 90 orang (70,28%) di atas rata-rata atau kategori baik. Berdasarkan data di atas maka kepemimpinan umumnya berada di atas rata-rata atau kategori baik.

menunjukkan besarnya pengaruh variabel X₁ terhadap X₄ yaitu sebesar 30.8%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel \bar{X}_1 terhadap \bar{X}_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 4.467 dan nilai P= 0.000 pada taraf signifikansi 5% dengan db=136, t_{tabel} adalah 1.645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X₁ terhadap \bar{X}_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.

Berdasarkan pengujian hipotesis di atas secara empirik telah teruji bahwa Budaya organisasi yang dimiliki guru berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasinya. Komitmen organisasi adalah sikap kejiwaan dan perasaan individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya yang mana sikap kejiwaan dan perasaan individu tercermin adanya minat, gairah, rasa memiliki dan dorongan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan sikap ini akan tercermin manakala adanya nilai-nilai dan pedoman yang dipatuhi bersama di antara para guru di dalam lembaga pendidikan (sekolah). Dari hal di atas dapat dikatakan bahwa guru yang memiliki pemahaman budaya organisasi yang baik yang memadai yang baik akan berdampak pada komitmen organisasinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dan pendidik dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan anak didiknya sesuai dengan yang diharapkan dan standar yang telah digariskan oleh Kementerian Pendidikan Nasional.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hasil analisis jalur diketahui ρ_{yx2} mempunyai koefisien jalur sebesar 0.429, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel

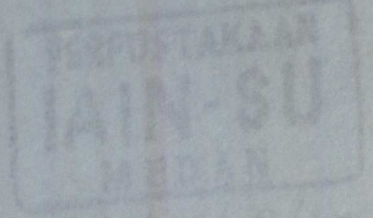
menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap X_4 yaitu sebesar 30,8%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_1 terhadap X_2 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 4,467 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $db = 136$, t_{tabel} adalah 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_1 terhadap X_2 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$.

Berdasarkan pengujian hipotesis di atas secara empirik telah teruji bahwa Budaya Organisasi yang dimiliki guru berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasinya. Komitmen organisasi adalah sikap kejiwaan dan perasaan individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya yang mana sikap kejiwaan dan perasaan individu tertentu adanya minat, gairah, rasa memiliki dan dorongan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan sikap ini akan tertentu manakala adanya nilai-nilai dan pedoman yang dipatuhi bersama di antara para guru di dalam lembaga pendidikan (sekolah). Dari hal di atas dapat dikatakan bahwa guru yang memiliki pemahaman budaya organisasi yang baik yang memadai yang baik akan berdampak pada komitmen organisasinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dan pendidik dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan anak didiknya sesuai dengan yang diharapkan dan standar yang telah digariskan oleh Kementerian Pendidikan Nasional.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hasil analisis jalur diketahui R^2 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,429, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel

X_2 terhadap X_4 yaitu sebesar 42,9%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 6,172 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $db = 136$, t_{tabel} adalah 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$. Berdasarkan pengujian hipotesis di atas secara empirik telah teruji bahwa kepemimpinan menjadi faktor penentu bagi peningkatan komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hasil analisis jalur diketahui koefisien jalur sebesar 0,179, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_3 terhadap X_4 yaitu sebesar 17,9%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_3 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 2,479 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5% dengan $db = 136$, t_{tabel} adalah 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_3 terhadap X_4 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$. Berdasarkan pengujian hipotesis di atas secara empirik telah teruji bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaan yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima guru dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan sikap yang positif dari guru sebagai tenaga pengajar meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa



X_2 terhadap X_3 yaitu sebesar 42,9 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_3 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 0,172 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db = 136$. t_{tabel} adalah 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$. Berdasarkan pengujian hipotesis di atas secara empirik telah teruji bahwa kepemimpinan menjadi faktor pendorong bagi peningkatan komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hasil analisis jalur diketahui koefisien jalur sebesar 0,179, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_2 terhadap X_3 yaitu sebesar 17,9 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_3 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 2,479 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db = 136$. t_{tabel} adalah 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$. Berdasarkan pengujian hipotesis di atas secara empirik telah teruji bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaan yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima guru dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan sikap yang positif dari guru sebagai tenaga pengajar meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasi

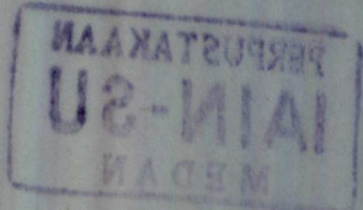
menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dari pekerjaan itu sendiri.

Pengujian hipotesis keempat dari hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0,257, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap X_3 yaitu sebesar 25,7 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_1 terhadap X_3 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 3,217 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db = 136$, t_{tabel} adalah 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_1 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$. Pengujian ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang menggambarkan nilai-nilai yang dianut organisasi cenderung berdampak pada peningkatan kepuasan kerjanya. Oleh karena itu dapat diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

Untuk pengujian hipotesis ke lima menunjukkan hasil analisis jalur diketahui mempunyai koefisien jalur sebesar 0,289, nilai koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_2 terhadap X_3 yaitu sebesar 28,9 %. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh variabel X_2 terhadap X_3 tersebut signifikan atau tidak, maka berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} sebesar 3,623 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5 % dengan $db = 136$, t_{tabel} adalah 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh X_2 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P < 0,05$. Berdasarkan temuan ini terbukti bahwa Kepemimpinan mampu



25/LP/FT/08/2013



Berdasarkan temuan ini terbukti bahwa Kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Oleh karena itu dapat diduga terdapat pengaruh budaya organisasi cenderung berdampak pada nilai-nilai yang diant organisasi cenderung berdampak pada nilai-nilai yang diant organisasi yang mengambarkan ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang mengambarkan X_2 terhadap X_3 signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P > 0,05$. Pengujian t_{hitung} adalah 1,642 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebesar 3,217 dan nilai $P = 0,000$ pada taraf signifikansi 5% dengan berdasarkan hasil pengujian dengan uji t dua arah diketahui nilai t_{hitung} terhadap variabel X_2 terhadap X_3 tersebut signifikan atau tidak, maka X_3 yaitu sebesar 25,7%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh X_1 juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap koefisien jalur ini juga menunjukkan besarnya pengaruh variabel X_1 terhadap koefisien jalur sebesar 0,227. nilai koefisien jalur diketahui keempat dari hasil analisis jalur diketahui Pengujian hipotesis keempat dari hasil analisis jalur diketahui bekerja itu sendiri.

mengurangi dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dari

meningkatkan kepuasan kerja guru. Oleh karena itu terdapat pengaruh yang berarti antara tingkat Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan hasil pengujian hipotesis ke enam berdasarkan hasil analisis multiple regresi diketahui koefisien determinasinya sebesar 0,432, nilai koefisien determinasi ini menunjukkan besarnya pengaruh total variabel \bar{X}_1 , \bar{X}_2 , dan \bar{X}_3 terhadap X_4 yaitu sebesar 43,2%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh total variabel \bar{X}_1 , \bar{X}_2 , dan \bar{X}_3 terhadap \bar{X}_4 tersebut signifikan atau tidak dibandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil analisis diketahui F_{hitung} 33,441 sedangkan F_{tabel} 4,20 pada taraf signifikansi 5%. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka pengaruh \bar{X}_1 , \bar{X}_2 , dan \bar{X}_3 terhadap signifikan, maka H_0 ditolak sedangkan H_a diterima.

Berdasarkan temuan di atas terlihat secara empiris terbukti bahwa budaya organisasi yang diperlihatkan guru, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja guru faktor penting dan sangat menentukan dalam kaitan peningkatan Komitmen organisasi guru. Guru merupakan komponen penting yang berkaitan langsung dengan kegiatan belajar mengajar di kelas. Kegagalan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dirancang secara hati-hati dan saksama, namun tidak menutup kemungkinan terjadi kekurangan dalam penelitian ini yakni antaralain:

meningkatkan kepuasan kerja guru. Oleh karena itu terdapat pengaruh yang berarti antara tingkat Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan hasil pengujian hipotesis ke enam berdasarkan hasil analisis multiple regression diketahui koefisien determinasinya sebesar 0.432, nilai koefisien determinasi ini menunjukkan besarnya pengaruh total variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap X_4 yaitu sebesar 43.2%. Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh total variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap X_4 tersebut signifikan atau tidak dibandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka pengaruhnya signifikan. Dari hasil analisis diketahui $F_{hitung} = 33.441$ sedangkan $F_{tabel} = 4.20$ pada taraf signifikansi 5%. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka pengaruh X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap X_4 signifikan, maka H_0 ditolak sedangkan H_a diterima.

Berdasarkan temuan di atas terlihat secara empiris terbukti bahwa budaya organisasi yang diperhatikan guru, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja guru faktor penting dan sangat menentukan dalam kaitan peningkatan Komitmen organisasi guru. Guru merupakan komponen penting yang berkaitan langsung dengan kegiatan belajar mengajar di kelas. Kegagalan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dirancang secara hati-hati dan saksama, namun tidak menutup kemungkinan terjadi kekurangan dalam penelitian ini yakni antara lain:

1. Penelitian tentang Komitmen organisasi ini hanya melihat tiga variabel yakni Budaya organisasi, Kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga yang tergambar hanya dampak ketiga variabel ini terhadap komitmen organisasi. Sehingga diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk masa-masa yang akan datang dengan penelitian variabel yang lainnya.

2. Pendekatan penelitian positivisme yang menggunakan metode kuantitatif mendapat kesulitan dalam mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif, misalnya dari seluruh Komitmen organisasi belum didekati dari sisi lain, seperti faktor pengambilan kebijakan dan keputusan, iklim organisasi, maupun faktor lainnya.

3. Adanya kemungkinan responden kurang bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan atau mengisi angket penelitian yang diberikan sehingga jawaban diberikan kurang menggambarkan hasil yang sebenarnya.

B. Saran

Saran-saran yang disarankan berdasarkan hubungan dengan temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Deli Serdang beserta jajaran yang terkait lainnya terutama dalam hal peningkatan komitmen organisasi disarankan memberikan perhatian khusus dalam hal ini yaitu melakukan pembinaan terhadap guru yang kurang menunjukkan komitmen (2) menyadari tanggung jawabnya.

1. Penelitian tentang Komitmen organisasi ini hanya melihat tiga variabel yakni Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Keuasan kerja sehingga yang tergambar hanya dampak ketiga variabel ini terhadap komitmen organisasi. Sehingga diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk masa-masa yang akan datang dengan penelitian variabel yang lainnya.
2. Pendekatan penelitian positivisme yang menggunakan metode kuantitatif mendapat kesulitan dalam mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif misalnya dari seluruh Komitmen organisasi belum diidentifikasi dari sisi lain seperti faktor pengendalian keajaiban dan keputusan iklim organisasi, maupun faktor lainnya.
3. Adanya kemungkinan responden kurang bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan atau mengisi angket penelitian yang diberikan sehingga jawaban diberikan kurang menggambarkan hasil yang sebenarnya.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 30.8 %.
2. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 42.9 %.
3. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 17.9 %.
4. Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan besaran pengaruh mencapai 25.7 %.
5. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan besaran pengaruh mencapai 28.9 %.

B. Saran

Saran-saran yang disampaikan sehubungan dengan temuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Deli Serdang beserta jajaran yang terkait lainnya terutama dalam hal peningkatan Komitmen organisasi disarankan memberikan perhatian khusus dalam hal ini : 1) melakukan pembinaan terhadap kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, 2) memberikan *reward* bagi guru yang

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 30,8 %.
2. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 42,9 %.
3. Kemampuan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dengan besaran pengaruh mencapai 17,9 %.
4. Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja dengan besaran pengaruh mencapai 22,7 %.
5. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja dengan besaran pengaruh mencapai 28,9 %.

B. Saran

Saran-saran yang disampaikan berhubungan dengan temuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Deli Serdang beserta jajaran yang terkait lainnya terutama dalam hal peningkatan komitmen organisasi disarankan memberikan perhatian khusus dalam hal ini : 1) melakukan pembinaan terhadap kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. 2) memberikan reward bagi guru yang

berprestasi dalam melaksanakan tugasnya, 3) membuka kesempatan pada kepala sekolah untuk melanjutkan pendidikannya pada jenjang yang lebih tinggi.

2. Peningkatan kemampuan guru hendaknya terus dikembangkan melalui pelatihan dan penataran yang efektif sehingga akan menjadi faktor pendorong yang positif bagi peningkatan komitmen organisasi.
3. Peneliti lain, disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap komitmen organisasi.

Cochran, W.G. 1977. *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons

Davis, K. dan Newstrom, W. 1987. *Perilaku Dalam Organisasi*. (terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.

Feldman, Robert S. 1996. *Understanding Psychology*. New York: Mc Graw Hill, Inc.

Gibson, James, John M. Ivancevich, dan James H. Demichy, Jr. 1997. *Organizations (Behavior Structure Processes)*. Chicago: Richard D. Irwin.

Guemur, Daniel, 1991. *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Greenberg, Jerald. 2010. *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Fifth Edition.

Newstrom, John W. 2007. *Organizational Behavior & Human Behavior at Work*. New York: Mc Graw Hill Inc.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Dasar-dasar pengelolaan kelas dan siswa*. Jakarta: Rajawali Press.
- Brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia*, Surabaya: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 10 No. 2.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Cochran. WG. 1977. *Sampling Techniquea*. New York: John Wiley & Sons
- Davis, K. dan Newstorm, W. 1989. *Perilaku dalam Organisasi*, (terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Feldman, Robert. S.1996. *Understanding Psychology*. New York :Mc Graw Hill, Inc.
- Gibson. James, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr.1997, *Organizations (Behavior Structure Processes*, Chicago : Richard D. Irwin.
- Goleman, Daniel, 1998, *Working with Emotional Intelehence*. London : Bloomsburg Publishing Pls.
- Greenberg Jerald,2010, *Managing Behavior in Organization* . New Jersey: Fifth Edition.
- Newstrom, John W. 2007, *Organizational Behavior & Human Behavior at Work*, New York ; Mc Graw Hill Inc.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Dasar-dasar pengelolaan kelas dan siswa*. Jakarta: Rajawali Press.
- Brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayekto 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pti Hai International Wratama Indonesia, Surabaya: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 10 No. 2.*
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penelitian Pts Jawa Pos. Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.*
- Cochran, W.G. 1977. *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons
- Davis, K. dan Newstrom, W. 1989. *Perilaku dalam Organisasi*. (terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Feidman, Robert. S. 1996. *Understanding Psychology*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Gibson, James, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. 1997. *Organizations (Behavior Structure Processes)*. Chicago : Richard D. Irwin.
- Goldman, Daniel, 1998. *Working with Emotional Intelligence*. London : Bloomsburg Publishing Ps.
- Greenberg Jerald, 2010. *Managing Behavior in Organization*. New Jersey: Fifth Edition.
- Newstrom, John W. 2007. *Organizational Behavior & Human Behavior at Work*. New York; Mc Graw Hill Inc.

- Hasan Chalidjah. 1994. *Dimensi Psikologi Pendidikan*. Surabaya: Al Ikhlas
- Hasibuan, SP. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasila*. Jakarta: CV. Mas Agung
- Helmi, Af. 2000. *Hubungan Iklim kerjasama dan prestasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan Tata Usaha IAIN Raden Intan Bandar Lampung. Tesis*. Padang: PPs. UNP Padang
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Penerjemah: Agus Dharma). Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hurlock, Elizabeth B. 1978. *Developing Psychology*. New Delhi: Mc. Grow Hill.
- Ivancevich, Konoposhe and Matteson, 2005, *Organization Behavior and Management*, New York: Mc Graw Hill.
- John P. Kotter dan James L. Heskett, 1997, *Corporate Culture and Performance*, terjemahan Benyamin Molon, Jakarta ; PT: Prenhallindo.
- Kinicki Angelo and Robert Kreitner, 2007, *Organisational Behavior* McGrow, Inc.
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kropp, R, 2005, *The importance of organizational culture*, <http://consulting.com/artorgealture.com.html>.
- Kartono, Kartini, 2000, *Pemimpin dan Kepemimpinan ; Apakah Pemimpin Abnormal itu*, Jakarta PT. Grafindo Persada.

- Hasan Chalidjah. 1994. Dimensi Psikologi Pendidikan Surabaya: Al Ikhlas
- Hasibuan, SP. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan. Jakarta: CV. Mas Agung
- Helmi, Af. 2000. Hubungan iklim kerjasama dan prestasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan Tata Usaha IAIN Raden Intan Bandar Lampung. Tesis Padang: PPs UINP Padang
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1992. Manajemen Perilaku Organisasi: Pendekatan Sumber Daya Manusia (Terjemahan: Agus Dharma). Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hurlock, Elizabeth B. 1978. Developing Psychology. New Delhi: Mc Grow Hill.
- Ivanecich, Konoposhe and Matteson, 2005. Organization Behavior and Management, New York: Mc Graw Hill.
- John P. Kotter dan James L. Heskell, 1997. Corporate Culture and Performance, terjemahan Bennyamin Molon, Jakarta ; PT. Prenhalindo.
- Kinicki Angelo and Robert Kreitner, 2007. Organizational Behavior. McGraw, Inc.
- Koesmono H. Teman, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kropf, R. 2005. The importance of organizational culture. <http://consulting.com/strategie.com/html>
- Kartono, Kartini, 2000. Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu. Jakarta PT. Grafindo Persada.

- Keith Davis and John W. Newstorm, 1989, *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Singapore ; Mc Graw – Hill Book Company
- Mayer, JP. NJ. Allen dan R. Gellatly. 1990, *Affective and Contimance Commitment to the Organization Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time Lagged Relations*. Journal of Applied Psychology.
- Miller, 1998, *Organization : A Quatum View*, New York : Prentice – Hall.
- Newstrom, John W. 2007, *Organizational Behavior & human Behavior at Work*, New York ; Me Graw Hill Inc.
- Robbin, Stephen. A Judge Timothy, 2007, *Organization Behavior*, New Jersey ; Person Education Inc.
- Robert P. Vecchio, 2006, *Organizational Behavior*, Ohio : South Wester Thomson
- Robins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi: alih bahasa*, Hadiyana Pujaatmika, Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Managing Today*, New Jersey ; Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. 2005, *Organizational Culture & Leardeship*. (http://www.thellen.com/tcd/tc/cheinn,htm) Mit Sloan Management Review.
- Steers, Ricard M. 1980. *Efektivitas Organisasi*. (Terjemahan Tim Erlangga) Jakarta: Erlangga.

- Keith Davis and John W. Newstrom. 1989, Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Singapore ; Mc Graw - Hill Book Company
- Mayer, J.P. M., Allen dan R. Gellatly. 1990. Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*.
- Miller, 1998. *Organization : A Quantum View*, New York : Prentice - Hall.
- Newstrom, John W. 2007. *Organizational Behavior & Human Behavior at Work*, New York ; Mc Graw Hill Inc.
- Robbins, Stephen. A Judge Timothy. 2007. *Organization Behavior*, New Jersey ; Person Education Inc.
- Robert P. Vecchio. 2006. *Organizational Behavior*, Ohio : South Wester Thomson
- Robins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi: alih bahasa, Hadysana Pujatmika*. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Managing Today*, New Jersey ; Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. 2005. *Organizational Culture & Leadership*. (<http://www.thelien.com/tech/chein.htm>) Mit Sloan Management Review.
- Steers, Richard M. 1980. *Efektivitas Organisasi (Terjemahan Tim Erlangga)* Jakarta: Erlangga.

- Steers, Richard M. Gerrardo R. Ungson dan Richard T. Monday, 1985, *Managing Effective Organizational ; An Indroduction*, Boston: Kent Publishing Company.

Sudjana, 1982. *Metode Statistika*. Bandung: Transito.

Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.

Thoha, Miftah. 1997. *Dimensi Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wainer, B, 1972, *Atribute on Theory Achievement Motivation and Educational Process*, Review of Educational Research

Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.

Steers, Richard M., Gerrard R., Ungson dan Richard T. Mondak, 1985, *Managing Effective Organization ; An Introduction*. Boston: Kent Publishing Company.

Sujana, 1982, *Metode Statistika*. Bandung: Transito.

Tika H. Moh. Pabudu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Thoha, Miftah, 1997, *Dimensi Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wainer, B., 1972, *Arbitre on Theory Achievement Motivation and Educational Process*. *Review of Educational Research*

Wahjosumidjo, 1999, *Kepeimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Press.

Kuesioner Penelitian

Medan,

2012

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Guru

Yayasan Pendidikan Sinar Husni

Dengan hormat,

Bersama ini saya sampaikan kepada Bapak/Ibu, bahwa saya bermaksud menga-dakan penelitian pada sekolah Bapak/Ibu. Penelitian ini dilakukan dalaam rangka penulisan tesis sebagai salah satu syarat penyelesaian pendidikan pada program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner terlampir secara jujur sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu sendiri tanpa dipengaruhi pendapat orang lain. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan dengan jujur dan lengkap merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu akan dijaga dengan baik. Oleh karena itu, Bapak/Ibu tidak perlu ragu-ragu memberikan jawaban yang sesungguhnya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti

Candra Wijaya

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Guru
Yayasan Pendidikan Sinar Husni

Dengan hormat,

Bersama ini saya sampaikan kepada Bapak/Ibu, bahwa saya bermaksud mengabdikan penelitian pada sekolah Bapak/Ibu. Penelitian ini dilakukan dalam rangka penulisan tesis sebagai salah satu syarat penyelesaian pendidikan pada program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner terlampir secara jujur sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu sendiri tanpa dipengaruhi pendapat orang lain. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan dengan jujur dan lengkap merupakan sumbangsan yang sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Ketegasan jawaban Bapak/Ibu akan dijaga dengan baik. Oleh karena itu, Bapak/Ibu tidak perlu ragu-ragu memberikan jawaban yang sesungguhnya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Peneliti
Candra Wijaya

Bacalah pernyataan berikut dengan teliti, kemudian tentukan jawaban yang anda anggap sesuai, dengan menyilangi salah satu pilihan jawaban yang tersedia pada lembar jawaban, yaitu:

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KK = Kadang-kadang
- JR = Jarang
- TP = Tidak Pernah

Identitas Responden

Isilah kolom di bawah ini dengan memberikan informasi yang sebenarnya.

1. Pendidikan

Sebutkan ijazah tertinggi Bapak/Ibu*

- S₁ Jurusan
- Non S₁ Jurusan
- Non S₂ Jurusan
- Ijazah tertinggi Bapak/Ibu* sewaktu mulai mengajar di sekolah ini adalah

2. Pelatihan

Pernah/tidak pernah* mengikuti pelatihan
Pelatihan yang pernah diikuti adalah:

- a. Pelatihan....., lamanya.....hari,
tahun.....
- b. Pelatihan....., lamanya.....hari,
tahun.....
- c. Pelatihan....., lamanya.....hari,
tahun.....
- d. Pelatihan....., lamanya.....hari,
tahun.....
- e. Pelatihan....., lamanya.....hari,
tahun.....
- f. Pelatihan....., lamanya.....hari,
tahun.....

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bacalah pernyataan berikut dengan teliti, kemudian tentukan jawaban yang anda anggap sesuai, dengan menyilangi salah satu pilihan jawaban yang tersedia pada lembar jawaban, yaitu:

- SL = Selalu
- SR = Sering
- KK = Kadang-kadang
- JR = Jarang
- TP = Tidak Pernah

Identitas Responden

Isilah kolom di bawah ini dengan memberikan informasi yang sebenarnya.

1. Pendidikan

Jazah tertinggi Bapak/Ibu* sewaktu mulai mengajar di sekolah ini adalah

Jazah tertinggi Bapak/Ibu*

Non S₁ Jurusan

S₁ Jurusan

Jazah tertinggi Bapak/Ibu*

2. Pelatihan

Pernah/tidak pernah* mengikuti pelatihan

Pelatihan yang pernah diikuti adalah:

a. Pelatihan..... tahun..... lamanya.....hari

b. Pelatihan..... tahun..... lamanya.....hari

c. Pelatihan..... tahun..... lamanya.....hari

d. Pelatihan..... tahun..... lamanya.....hari

e. Pelatihan..... tahun..... lamanya.....hari

f. Pelatihan..... tahun..... lamanya.....hari

- g. Pelatihan..... lamanya.....hari, tahun.....
- h. Pelatihan..... lamanya.....hari, tahun.....
- i. Pelatihan..... lamanya.....hari, tahun.....
- j. Pelatihan..... lamanya.....hari, tahun.....

3. Pengalaman Kerja

Bapak/Ibu* telah bekerja selama 5 tahun ke bawah/5 tahun ke atas*.

Keterangan:

Tanda (*) artinya coret yang tidak perlu.

- g. Pelatihan..... tahun
- h. Pelatihan..... tahun
- i. Pelatihan..... tahun
- j. Pelatihan..... tahun

3. Pengalaman Kerja
 Bapak/Ibu* telah bekerja selama 2 tahun ke bawah? tahun ke
 atas*.

Keterangan:
 Tanda (*) artinya coret yang tidak perlu

KUESIONER BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	Jawaban
	1. Saya mengutamakan kepentingan orang lain dari pada kepentingan diri sendiri	SL SR KK JR TP
	2. Saya menjalankan segala petunjuk-petunjuk permainan terhadap diri sendiri.	SL SR KK JR TP
	3. Saya senang dengan instruksi pekerjaan yang dijalankan secara rinci.	SL SR KK JR TP
	4. Saya tidak keberatan mundur setengah jam dari jam pulang kantor jika saya dapat menyelesaikan tugas yang masih saya kerjakan.	SL SR KK JR TP
	5. Meskipun sedang tidak ditempat kerja, sering kali saya masih memikirkan tugas-tugas kantor yang saya kerjakan atau sesuatu yang perlu dikerjakan dikantor.	SL SR KK JR TP
	6. Saya ikut memelihara persatuan dan kesatuan diantara sesama kepala sekolah..	SL SR KK JR TP
	7. Saya menghormati teman yang bekerja dalam satu kelompok.	SL SR KK JR TP

KUESIONER BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	Jawaban
1	Saya mengutamakan kepentingan orang lain dari pada kepentingan diri sendiri	SL SR KK JR TP
2	Saya menjalankan segala petunjuk-petunjuk pemerintah terhadap diri sendiri.	SL SR KK JR TP
3	Saya senang dengan instruksi pekerjaan yang dijalankan secara rinci.	SL SR KK JR TP
4	Saya tidak keberatan mundur setengah jam dari jam pulang kantor jika saya dapat menyelesaikan tugas yang masih saya kerjakan.	SL SR KK JR TP
5	Meskipun sedang tidak ditempat kerja, sering kali saya masih memikirkan tugas-tugas kantor yang saya kerjakan atau sesuatu yang perlu dikerjakan dikantor.	SL SR KK JR TP
6	Saya ikut memperhatikan persatuan dan kesatuan diantara sesama kepala sekolah.	SL SR KK JR TP
7	Saya menghormati teman yang bekerja dalam satu kelompok.	SL SR KK JR TP

8	Dalam melakukan pekerjaan, Saya saling menolong sesama rekan kerja	SL SR KK JR TP
9	Saya menjalin kerja sama dengan teman-teman kepala sekolah	SL SR KK JR TP
10	Saya mendukung pendapat yang baik dari teman saya	SL SR KK JR TP
11	Dalam bergaul dengan teman sesama kerja, saya tidak memilih-milih.	SL SR KK JR TP
12	Saya membantu teman kerja yang membutuhkan keterampilan saya.	SL SR KK JR TP
13	Saya merasa bahwa teman-teman disini dapat diajak kerjasama.	SL SR KK JR TP
14	Saya percaya teman-teman disini memahami saya	SL SR KK JR TP
15	Saya menemukan bahwa bekerja dalam sebuah tim memuaskan.	SL SR KK JR TP
16	Saya merasa masalah yang dihadapi rekan kerja saya adalah masalah saya juga.	SL SR KK JR TP
17	Saya melaksanakan ketentuan organisasi yang mengatur saya	SL SR KK JR TP
18	Saya bekerja sesuai dengan prosedur untuk	SL SR KK JR TP

SL SR KK JR TP	8. Dalam melaksanakan pekerjaan saya saling menolong sesama rekan kerja	
SL SR KK JR TP	9. Saya menjalin kerja sama dengan teman-teman kepala sekolah	
SL SR KK JR TP	10. Saya mendukung pendapat yang baik dari teman saya	
SL SR KK JR TP	11. Dalam bergaul dengan teman sesama kerja saya tidak memilih-milih.	
SL SR KK JR TP	12. Saya membantu teman kerja yang membutuhkan ketertarikan saya.	
SL SR KK JR TP	13. Saya merasa bahwa teman-teman disini dapat diajak kerjasama.	
SL SR KK JR TP	14. Saya percaya teman-teman disini memahami saya	
SL SR KK JR TP	15. Saya menemukan bahwa bekerja dalam sebuah tim memuaskan.	
SL SR KK JR TP	16. Saya merasa masalah yang dihadapi rekan kerja saya adalah masalah saya juga.	
SL SR KK JR TP	17. Saya melaksanakan ketentuan organisasi yang mengatur saya	
SL SR KK JR TP	18. Saya bekerja sesuai dengan prosedur untuk	

	mencapai tujuan.	
SL SR KK JR TP	19. Saya mengikuti segala petunjuk pimpinan.	
SL SR KK JR TP	20. Saya melaksanakan tugas yang diberikan kepada saya baik secara tertulis maupun lisan oleh pimpinan saya	
SL SR KK JR TP	21. Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan oleh organisasi.	
SL SR KK JR TP	22. Tidak jadi masalah apakah menguntungkan saya atau tidak, saya bersedia melanjutkan pekerjaan dan tunduk pada pimpinan saya.	
SL SR KK JR TP	23. Saya merasa puas sejauh dapat bekerja untuk pimpinan saya.	
SL SR KK JR TP	24. Saya bekerja sesuai dengan urutan tugas yang telah ditentukan.	
SL SR KK JR TP	25. Saya mampu melaksanakan tugas dengan penempatan tugas yang sesuai dengan keahlian saya.	
SL SR KK JR TP	26. Adanya pembagian tugas, saya merasa aman bekerja.	

		mencapai tujuan.
SL SR KK JR TP	19. Saya mengikuti segala petunjuk pimpinan.	
SL SR KK JR TP	20. Saya melaksanakan tugas yang diberikan kepada saya baik secara tertulis maupun lisan oleh pimpinan saya.	
SL SR KK JR TP	21. Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan oleh organisasi.	
SL SR KK JR TP	22. Tidak jadi masalah apabila meninggalkan saya atau tidak, saya bersedia melanjutkan pekerjaan dan tunduk pada pimpinan saya.	
SL SR KK JR TP	23. Saya merasa puas sejauh dapat bekerja untuk pimpinan saya.	
SL SR KK JR TP	24. Saya bekerja sesuai dengan uraian tugas yang telah ditentukan.	
SL SR KK JR TP	25. Saya mampu melaksanakan tugas dengan bimbingan yang sesuai dengan keahlian saya.	
SL SR KK JR TP	26. Apabila pembagian tugas saya merasa aman bekerja.	

	27. Saya paham terhadap tujuan dan sasaran tugas saya yang telah tertulis jelas.	SL SR KK JR TP
	28. Tanggung jawab pekerjaan saya tertulis secara jelas dan spesifik.	SL SR KK JR TP
	29. Tanggung jawab pekerjaan saya tertulis secara jelas dan spesifik.	SL SR KK JR TP
	30. Hampir semua deskripsi pekerjaan saya tertulis	SL SR KK JR TP

27. Saya paham terhadap tujuan dan sasaran tugas saya yang telah tertulis jelas.	SL	SR	KK	JR	TP
28. Tanggung jawab pekerjaan saya tertulis secara jelas dan spesifik.	SL	SR	KK	JR	TP
29. Tanggung jawab pekerjaan saya tertulis secara jelas dan spesifik.	SL	SR	KK	JR	TP
30. Hampir semua deskripsi pekerjaan saya tertulis	SL	SR	KK	JR	TP

KUESIONER KEPEMIMPINAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KK	JR	TP
1.	Atasan menyertakan bawahan dalam mengambil keputusan terkait dengan program melestarikan lingkungan pesisir	SL	SR	KK	JR	TP
2.	Atasan berkonsultasi dengan bawahan terkait dengan penerapan kebijakan program pelestarian lingkungan pesisir	SL	SR	KK	JR	TP
3.	Dalam mengambil keputusan terkait dengan pelestarian lingkungan pesisir laut, atasan memberi keleluasaan kepada bawahan	SL	SR	KK	JR	TP
4.	Dalam mutasi staf administrasi yang bekerja dengan saya, atasan melaksanakannya dengan kehendaknya sendiri	SL	SR	KK	JR	TP
5.	Dalam membuat keputusan, atasan	SL	SR	KK	JR	TP

KUESIONER KEPIMPINAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1.	Atasan menyetujui/mengambil keputusan terkait dengan program melancarkan lingkungan pesisir	SL	SR	KK	JR	TP
2.	Atasan berkonsultasi dengan bawahan terkait dengan pembuatan kebijakan program pelestarian lingkungan pesisir	SL	SR	KK	JR	TP
3.	Dalam mengambil keputusan terkait dengan pelestarian lingkungan pesisir laut, atasan memberi keluasaan kepada bawahan	SL	SR	KK	JR	TP
4.	Dalam mutasi staf administrasi yang bekerja dengan saya, atasan melaksanakannya dengan kehendaknya sendiri	SL	SR	KK	JR	TP
5.	Dalam membuat keputusan, atasan	SL	SR	KK	JR	TP

	mempertimbangkan usulan/ ide dari bawahan					
6.	Dalam hal pengangkatan staf yang baru di setiap satuan kerja, atasan menentukannya tanpa diskusi	SL	SR	KK	JR	TP
7.	Untuk mengawasi jalannya setiap kegiatan terkait dengan pelestarian lingkungan pesisir laut, atasan membentuk tim pengawas.	SL	SR	KK	JR	TP
8.	Atasan melakukan pengawasan pekerjaan di setiap satuan unit kerja dengan cara pembinaan	SL	SR	KK	JR	TP
9.	Dalam mengawasi setiap pegawai/staf, atasan melakukannya dengan pilih kasih	SL	SR	KK	JR	TP
10.	Atasan mengawasi kepatuhan setiap pegawai/staf terhadap nilai-nilai yang telah disepakati bersama	SL	SR	KK	JR	TP
11.	Dalam menyusun rencana kerja yang akan dilaksanakan pegawai, atasan	SL	SR	KK	JR	TP

						memperhatikan usulan ide dari bawahan
						Dalam hal pengungkapan staf yang baru di setiap satuan kerja, atasan menentukannya tanpa diskusi
						Untuk mengawasi jalannya setiap kegiatan terkait dengan pelaksanaan lingkungan pesiar lain, atasan membentuk tim pengawas.
						Atasan melakukan pengawasan pekerjaan di setiap satuan unit kerja dengan cara pembinaan
						Dalam mengawasi setiap pegawai/staf, atasan melakukan nya dengan pilih kasih
						Atasan mengawasi kepatuhan setiap pegawai/staf terhadap nilai-nilai yang telah disepakati bersama
						Dalam menyusun rencana kerja yang akan dilaksanakan pegawai, atasan

						mengawasinya dengan pendekatan budget (<i>budget constraint</i>) yang telah disusun.
12.	SL	SR	KK	JR	TP	Bila terjadi konflik diantara pegawai ketika melaksanakan kerja, atasan melakukan peningkatan pengawasan pada konflik tersebut
13.	SL	SR	KK	JR	TP	Dalam membagi pekerjaan, atasan memperhatikan masukkan dari bawahannya.
14.	SL	SR	KK	JR	TP	Dalam melakukan pembagian kerja kepada pegawai/staf, atasan menggunakan panduan tertulis.
15.	SL	SR	KK	JR	TP	Atasan melaksanakan pembagian kerja kepada staf administrasi berdasarkan kepada latar belakang pendidikan mereka.
16.	SL	SR	KK	JR	TP	Atasan membagi pekerjaan yang ada di setiap satuan tugas berdasar kan

						menyusunnya dengan pendekatan budget (budget constraint) yang telah disusun.
12.	TP	JR	KK	SR	SL	Bila terjadi konflik diantara pegawai ketika melaksanakan kerja, atasan melakukan peningkatan kewenangan pada konflik tersebut
13.	TP	JR	KK	SR	SL	Dalam membagi pekerjaan, atasan memperhatikan masukan dari bawahannya.
14.	TP	JR	KK	SR	SL	Dalam melakukan pembagian kerja kepada pegawai/staf, atasan menggunakan banduan tertulis.
15.	TP	JR	KK	SR	SL	Atasan melaksanakan pembagian kerja kepada staf administrasi berdasarkan kepada latar belakang pendidikan mereka.
16.	TP	JR	KK	SR	SL	Atasan membagi pekerjaan yang ada di setiap satuan tugas berdasarkan

						tupoksi masing-masing
17.	TP	JR	KK	SR	SL	Dalam mengembangkan strategi terkait dengan meningkatkan kinerja, atasan memberikan tanggungjawabnya kepada masing-masing pegawai/staf
18.	TP	JR	KK	SR	SL	Atasan meminta staf ahli untuk melakukan pembagian tugas kepada setiap bawahan sesuai dengan kemampuan mereka.
19.	TP	JR	KK	SR	SL	Dalam mempertahankan kinerja yang sudah dilaksanakan selama ini, atasan memberikan wewenang kepada setiap staf yang ada di jajarannya
20.	TP	JR	KK	SR	SL	Dalam penentuan satuan kerja di lapangan, atasan memberi wewenang kepada bawahan yang disesuaikan dengan

					tiap-tiap masing-masing
TP	JR	KK	SR	SL	Dalam mengembangkan strategi terkait dengan meningkatkan kinerja atasan memberikan tanggungjawabnya kepada masing-masing pegawai/staf
TP	JR	KK	SR	SL	Atasan meminis staf ahli untuk melakukan pembagian tugas kepada setiap bawahan sesuai dengan kemampuan mereka
TP	JR	KK	SR	SL	Dalam mempertahankan kinerja yang sudah dilaksanakan selama ini, atasan memberikan wewenang kepada setiap staf yang ada di jabatannya
TP	JR	KK	SR	SL	Dalam penentuan satuan kerja di lapangan, atasan memberi wewenang kepada bawahan yang disesuaikan dengan

					tujuan pekerjaan di lapangan	
21.	SL	SR	KK	JR	TP	Dalam peningkatan mutu kerja, atasan mendistribusikan wewenangnya kepada seluruh satuan unit kerja di lapangan.
22.	SL	SR	KK	JR	TP	Dalam membantu mengatasi suatu pekerjaan, atasan membagi tugas kepada bawahan.
23.	SL	SR	KK	JR	TP	Dalam menyusun strategi khusus, atasan mendistribusikan wewenang kepada bawahan
24.	SL	SR	KK	JR	TP	Dalam meningkatkan kinerja bawahan, atasan memberikan wewenang kepada pihak ke 3 (psikolog)
25.	SL	SR	KK	JR	TP	Atasan membangun kerjasama antara satu unit kerja dengan dengan pihak lainnya dalam berbagai bidang
26.	SL	SR	KK	JR	TP	Atasan membangun kerjasama dengan pihak bank, untuk urusan yang

					berkaitan dengan	
					yang	
					Dalam membina	
					berkaitan dengan	
TP	JR	KK	SR	SL	27. bawahannya atas	
					menggunakan	
					pendekatan	
					otokratik	
					Dalam	
					menyediakan	
TP	JR	KK	SR	SL	28. berbagai pekerjaan	
					di suatu unit kerja	
					atas membina	
					kejasama taktis	
					Atas membina	
TP	JR	KK	SR	SL	29. kerjasama pada	
					semua ini	
					Setiap pimpinan	
					unit diminta atas	
TP	JR	KK	SR	SL	30. kerjasama yang	
					dibangun dengan	
					unit lainnya	

KUESIONER KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	Jawaban
	1. Saya membantu guru lain yang mengalami kesulitan dalam mengajar	SL SR KK JR TP
	2. Saya membina hubungan yang baik dengan guru lain	SL SR KK JR TP
	3. Saya melaporkan hasil pengajaran di kelas secara berkala kepada kepala sekolah	SL SR KK JR TP
	4. Saya menyediakan waktu untuk berkonsultasi dengan siswa yang bermasalah	SL SR KK JR TP
	5. Proses belajar mengajar yang terjadi di dalam kelas menjadi tanggung jawab saya selaku guru	SL SR KK JR TP
	6. Saya ikut berpartisipasi dalam mengurus kegiatan kesiswaan	SL SR KK JR TP
	7. Saya membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar	SL SR KK JR TP
	8. Saya diberi kebebasan oleh kepala sekolah untuk mengatasi sendiri masalah yang dihadapi	SL SR KK JR TP

KUESIONER KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	Jawaban
1.	Saya membantu guru lain yang mengalami kesulitan dalam mengajar	SL SR KK JR TP
2.	Saya membina hubungan yang baik dengan guru lain	SL SR KK JR TP
3.	Saya melaporkan hasil pengajaran di kelas secara berkala kepada kepala sekolah	SL SR KK JR TP
4.	Saya menyediakan waktu untuk berkonsultasi dengan siswa yang bermasalah	SL SR KK JR TP
5.	Proses belajar mengajar yang terjadi di dalam kelas menjadi tanggung jawab saya selaku guru	SL SR KK JR TP
6.	Saya ikut berpartisipasi dalam kegiatan kesiswaan	SL SR KK JR TP
7.	Saya membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar	SL SR KK JR TP
8.	Saya diberi kebebasan oleh kepala sekolah untuk mengatasi sendiri masalah yang dihadapi	SL SR KK JR TP

9.	Jika saya menghadapi masalah dalam pengajaran, saya berusaha untuk mengatasi dengan mendiskusikannya dengan guru lain	SL SR KK JR TP
10.	Saya membaca sumber lain yang berkaitan dengan materi yang saya ajarkan	SL SR KK JR TP
11.	Saya mencari media lain yang lebih cocok dengan materi yang akan diberikan kepada anak didik	SL SR KK JR TP
12.	Saya berusaha mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menunjang karir walaupun tanpa sepengetahuan kepala sekolah	SL SR KK JR TP
13.	Saya melaksanakan diskusi dengan guru lain pada jam istirahat	SL SR KK JR TP
14.	Saya melengkapi setiap mata pelajaran yang diajarkan dengan diktat yang saya susun sendiri	SL SR KK JR TP
15.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya dapat memotivasi saya untuk	SL SR KK JR TP

9.	Jika saya menghadapi masalah dalam pengajaran, saya berusaha untuk mengatasi dengan mendiskusikannya dengan guru lain	SL SR KK JR TP
10.	Saya membaca sumber lain yang berkaitan dengan materi yang saya ajarkan	SL SR KK JR TP
11.	Saya mencari media lain yang lebih cocok dengan materi yang akan diberikan kepada anak didik	SL SR KK JR TP
12.	Saya berusaha mengikuti berbagai pelatihan yang dapat menunjang karir walaupun tanpa sepengalaman kepala sekolah	SL SR KK JR TP
13.	Saya melaksanakan diskusi dengan guru lain pada jam istirahat	SL SR KK JR TP
14.	Saya melengkapi setiap mata pelajaran yang diajarkan dengan diklat yang saya susun sendiri	SL SR KK JR TP
15.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya dapat memotivasi saya untuk	SL SR KK JR TP

	terus belajar	SL SR KK JR TP
16.	Saya ikut aktif dalam kegiatan ekstra kurikuler yang berkaitan dengan pengajaran	SL SR KK JR TP
17.	Saya aktif menghadiri rapat dan berbagai kegiatan lainnya di sekolah	SL SR KK JR TP
18.	Saya memberikan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk melaksanakan tugas	SL SR KK JR TP
19.	Saya menunda pelaksanaan kerja dan melaksanakannya pada kesempatan lain, jika saya berhalangan melaksanakannya	SL SR KK JR TP
20.	Saya diberi kesempatan untuk mendapatkan kemajuan dalam pelaksanaan tugas	SL SR KK JR TP
21.	Saya merasa bangga dipromosikan sebagai guru inti	SL SR KK JR TP

	terus belajar	
SL SR KK JR TP	16. Saya ikut aktif dalam kegiatan ekstra kurikuler yang berkaitan dengan pembelajaran	
SL SR KK JR TP	17. Saya aktif menghadiri rapat dan berbagai kegiatan lainnya di sekolah	
SL SR KK JR TP	18. Saya memberikan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk melaksanakan tugas	
SL SR KK JR TP	19. Saya menunda pelaksanaan kerja dan melaksanakannya pada kesempatan lain, jika saya berhalangan melaksanakannya	
SL SR KK JR TP	20. Saya diberi kesempatan untuk mendapatkan kemajuan dalam pelaksanaan tugas	
SL SR KK JR TP	21. Saya merasa bangga dipromosikan sebagai guru ini	

	22. Saya akan merasa sangat bahagia apabila saya diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal	SL SR KK JR TP
	23. Saya merasa kurang puas dalam melaksanakan tugas bila waktu pengerjaannya tidak mencukupi	SL SR KK JR TP
	24. Saya dapat menyelesaikan tugas penting yang diberikan kepala sekolah dengan baik dan melaporkannya jika sudah selesai	SL SR KK JR TP
	25. Saya memanfaatkan waktu kerja yang tersedia untuk menyelesaikan tugas yang ada	SL SR KK JR TP
	26. Saya enggan melakukan pekerjaan yang sama berulang-ulang	SL SR KK JR TP
	27. Kepala sekolah memberlakukan secara adil keharusan untuk hadir dalam kegiatan upacara bendera dan senam kesegaran jasmani	SL SR KK JR TP
	28. Karya tulis saya buat berorientasi pada pengembangan ilmu dan perluasan wawasan siswa	SL SR KK JR TP

22. Saya akan merasa sangat bahagia apabila saya diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal	SL SR KK JR TP
23. Saya merasa kurang puas dalam melaksanakan tugas bila waktu pengerjaannya tidak mencukupi	SL SR KK JR TP
24. Saya dapat menyelesaikan tugas penting yang diberikan kepala sekolah dengan baik dan melaporkannya jika sudah selesai	SL SR KK JR TP
25. Saya memanfaatkan waktu kerja yang tersedia untuk menyelesaikan tugas yang ada	SL SR KK JR TP
26. Saya sanggup melakukan pekerjaan yang sama berulang-ulang	SL SR KK JR TP
27. Kepala sekolah membetulkan secara adil keharusan untuk hadir dalam kegiatan upacara bendera dan senam keseruan jasmani	SL SR KK JR TP
28. Karya tulis saya dapat berorientasi pada pengembangan ilmu dan perhatian wawasan siswa	SL SR KK JR TP

29. Saya berusaha melaksanakan tugas mengajar diluar waktu jam mengajar	SL SR KK JR TP
30. Saya masuk kelas untuk mengajar tepat waktu	SL SR KK JR TP
31. Saya tidak mengerjakan tugas yang tidak sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki	SL SR KK JR TP
32. Saya melaksanakan tugas tepat pada waktunya bila ada urusan lain yang lebih penting	SL SR KK JR TP
33. Saya tidak datang ke sekolah jika tidak ada tugas yang harus saya lakukan	SL SR KK JR TP
34. Saya melaksanakan pengajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya	SL SR KK JR TP
35. Saya melaporkan kepada kepala sekolah jika saya berhalangan hadir di sekolah	SL SR KK JR TP

SL SR KK JR TP	39. Saya berusaha melaksanakan tugas mengajar di luar waktu jam mengajar
SL SR KK JR TP	30. Saya masuk kelas untuk mengajar tepat waktu
SL SR KK JR TP	31. Saya tidak mengerjakan tugas yang tidak sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki
SL SR KK JR TP	32. Saya melaksanakan tugas tepat pada waktunya bila ada urusan lain yang lebih penting
SL SR KK JR TP	33. Saya tidak datang ke sekolah jika tidak ada tugas yang harus saya lakukan
SL SR KK JR TP	34. Saya melaksanakan pengajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya
SL SR KK JR TP	35. Saya melaporkan kepada kepala sekolah jika saya berhalangan hadir di sekolah

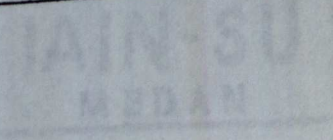
KUESIONER KEPUASAN KERJA GURU

No	Pernyataan	Alternatif
	1. Menurut saya tentang tugas-tugas yang diberikan selama ini	SL SR KK JR TP
	2. Beban kerja yang diberikan atasan kepada saya	SL SR KK JR TP
	3. Tugas tambahan yang diberikan atasan kepada saya	SL SR KK JR TP
	4. Bentuk tugas yang diberikan dalam unit kerja	SL SR KK JR TP
	5. Pertukaran bentuk tugas dalam unit kerja	SL SR KK JR TP
	6. Saya diperkenankan melaksanakan tugas atau prakarsa sendiri	SL SR KK JR TP
	7. Wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah kepada saya dalam bekerja	SL SR KK JR TP
	8. Wewenang yang diberikan kepala sekolah kepada masing-masing guru	SL SR KK JR TP
	9. Kepala sekolah memberikan pekerjaan tambahan kepada saya	SL SR KK JR TP
	10. Perasaan saya setiap selesai melaksanakan tugas	SL SR KK JR TP

KUESIONER KEPuasan KERJA GURU

No	Pernyataan	Alternatif
1.	Menurut saya tentang tugas-tugas yang diberikan selama ini	SL SR KK JR TP
2.	Beban kerja yang diberikan atasan kepada saya	SL SR KK JR TP
3.	Tugas tambahan yang diberikan atasan kepada saya	SL SR KK JR TP
4.	Bentuk tugas yang diberikan dalam unit kerja	SL SR KK JR TP
5.	Pertukaran bentuk tugas dalam unit kerja	SL SR KK JR TP
6.	Saya diperkenankan melaksanakan tugas atau prakarsa sendiri	SL SR KK JR TP
7.	Wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah kepada saya dalam bekerja	SL SR KK JR TP
8.	Wewenang yang diberikan kepala sekolah kepada masing-masing guru	SL SR KK JR TP
9.	Kejala sekolah memberikan pekerjaan tambahan kepada saya	SL SR KK JR TP
10.	Pertasaan saya setiap selesai melaksanakan tugas	SL SR KK JR TP

11.	Penilaian kepala sekolah atas tugas yang saya kerjakan	SL SR KK JR TP
12.	Keterkaitan tugas yang saya kerjakan dengan tugas rekan sekerja lainnya	SL SR KK JR TP
13.	Hasil pekerjaan membawa kesenangan tersendiri	SL SR KK JR TP
14.	Tugas-tugas yang diberikan cocok dengan bidang keahlian saya	SL SR KK JR TP
15.	Jenis pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah	SL SR KK JR TP
16.	Tugas yang diberikan saat ini mendorong saya bekerja bersungguh-sungguh	SL SR KK JR TP
17.	Beban kerja yang diberikan kepala sekolah sesuai dengan waktu yang diberikan	SL SR KK JR TP
18.	Kejala seolah terbuka menerima ide-ide dari guru	SL SR KK JR TP
19.	Saling menghargai antara kepala sekolah dan guru maupun pegawai membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja	SL SR KK JR TP
20.	Saling percaya antara sesama dapat	SL SR KK JR TP



11. Penilaian kepala sekolah atas tugas yang saya kerjakan	SL SR KK JR TP
12. Keterkaitan tugas yang saya kerjakan dengan tugas rekan sekerja lainnya	SL SR KK JR TP
13. Hasil pekerjaan membawa kesenangan tersendiri	SL SR KK JR TP
14. Tugas-tugas yang diberikan cocok dengan bidang keahlian saya	SL SR KK JR TP
15. Jenis pekerjaan yang diberikan oleh kepala sekolah	SL SR KK JR TP
16. Tugas yang diberikan saat ini mendorong saya bekerja betrunghub-sungguh	SL SR KK JR TP
17. Beban kerja yang diberikan kepala sekolah sesuai dengan waktu yang diberikan	SL SR KK JR TP
18. Kepala sekolah terbuka menerima ide-ide dari guru	SL SR KK JR TP
19. Saling menghargai antara kepala sekolah dan guru maupun pegawai membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja	SL SR KK JR TP
20. Saling percaya antara sesama dabat	SL SR KK JR TP

meningkatkan prestasi kerja	
21. Rekan kerja sangat menunjang dalam pelaksanaan tugas	SL SR KK JR TP
22. Bentuk disiplin kerja yang diterapkan dalam unit kerja	SL SR KK JR TP
23. Kedisiplinan rekan kerja dalam bekerja	SL SR KK JR TP
24. Kebijakan dan peraturan diberlakukan di sekolah	SL SR KK JR TP
25. Perasaan saya menghadiri upacara penaikan bendera setiap hari senin dan upacara nasional lainnya	SL SR KK JR TP
26. Kegiatan rapat dengan kepala sekolah	SL SR KK JR TP
27. Sikap saya atas teguran dari pimpinan atas keterlambatan saya dalam melaksanakan tugas	SL SR KK JR TP
28. Sanksi yang diberikan jika saya melanggar peraturan	SL SR KK JR TP
29. Keikut setaan saya dalam kegiatan penataran yang diperintahkan oleh pimpinan	SL SR KK JR TP
30. Sikap saya dalam melaksanakan pekerjaan di luar jam kerja	SL SR KK JR TP

IA