

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KIJERJA TENAGA PENDIDIK  
AKADEMI MILITER MAGELANG**

**TESIS**



**Oleh:**

**A L Z A K I  
122101715**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2014**

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK  
AKADEMI MILITER MAGELANG**

**TESIS**

**TESIS INI DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI  
SEBAGIAN PERSYARATAN MENJADI  
MAGISTER MANAJEMEN**



Oleh:

**A L Z A K I  
122101715**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2014**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

### **PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK AKADEMI MILITER MAGELANG**

Oleh:

**A L Z A K I**  
**122101715**

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji  
Pada tanggal 18 September 2014

**Dosen Penguji I**

**Dosen Penguji II / Pembimbing II**

**Dra. Priyastiwati, M.Si, Ak, CA**

**Drs. Muda Setia Hamid, MM, Akt.**

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Yogyakarta, .....

**Mengetahui,**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**STIE WIDYA WIWAHA**  
**Direktur**

**Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Akt.**

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul:

### **PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK AKADEMI MILITER MAGELANG**

Yang dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau berasal dari tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan keserjanaan di Lingkungan STIE Widya Wiwaha maupun di Perguruan Tinggi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, April 2014

**ALZAKI**  
**NIM: 122101715**

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang tak terkira dipanjatkan kepada Tuhan yang Maha Kuasa, atas berkat rahmat dan nikmat serta kesempatan yang telah diberikan sehingga penulisan dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan.

Karya berupa tesis ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan akademik yang ditetapkan pihak STIE Widya Wiwaha Yogyakarta agar penulis memperoleh gelar Magister Manajemen. Kami menyadari bahwa tesis ini diselesaikan atas bantuan banyak pihak, baik bantuan yang diterima secara langsung maupun tidak langsung.

Pada kesempatan ini, kami menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Akt., selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Didik Purwadi, M.Ec., selaku dosen pembimbing tesis I.
3. Ibu Dra. Priyastiwi, M.Si, Ak, CA selaku Dosen Penguji I.
4. Bapak Drs. Muda Setia Hamid, MM, Akt., selaku dosen pembimbing tesis II yang selalu memberikan masukan, arahan dan bimbingan serta selaku Dosen Penguji II.
5. Pimpinan dan seluruh jajaran tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang yang telah memberikan ijin kepada kami untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan berupa data-data yang dibutuhkan.

6. Segenap keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moril maupun materil selama proses studi dan penyusunan serta menyelesaikan seluruh aktivitas pendidikan.
7. Seluruh rekan satu angkatan yang senantiasa saling mengingatkan, berbagi suka/duka dan bekerja sama melakukan berbagai hal selama menempuh pendidikan di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Apabila dalam penulisan dan penyusunan tesis ini terdapat kekurangan atau terdapat kata maupun kalimat yang kurang sesuai, kami mohon maaf. Mudah-mudahan tesis ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan maupun pihak manapun yang bermaksud memanfaatkannya.

Yogyakarta, April 2014

**ALZAKI**  
**NIM: 122101715**

## DAFTAR ISI

Halaman Cover .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Pernyataan Keaslian Tesis .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Lampiran .....	x
Abstraksi .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Pertanyaan Penelitian .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II LANDASAN TEORI .....	10
A. Hasil Penelitian terdahulu .....	10
B. Pengkajian Teori yang relevan .....	13
C. Kerangka Penelitian .....	51
D. Hipotesis .....	52

BAB III METODE PENELITIAN .....	53
A. Desain Penelitian .....	53
B. Definisi Operasional dan Indikator Penelitian .....	53
C. Instrumen Penelitian .....	54
D. Populasi dan Sampel .....	56
E. Metode Pengumpulan Data .....	56
F. Metode Analisis Data .....	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	66
A. Hasil Penelitian .....	66
B. Pembahasan .....	70
BAB V PENUTUP .....	85
A. Kesimpulan .....	85
B. Saran .....	86
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Instrumen Penelitian .....	55
Tabel 4.1 Rekapitulasi Jawaban Variabel Motivasi .....	67
Tabel 4.2 Rekapitulasi Jawaban Variabel Budaya Organisasi .....	68
Tabel 4.3 Rekapitulasi Jawaban Variabel Kinerja tenaga Pendidik .....	69
Tabel 4.4 Skor Nilai .....	70
Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas .....	71
Tabel 4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas .....	72
Tabel 4.7 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	73
Tabel 4.8 Hasil Uji t .....	75
Tabel 4.9 Hasil Uji F .....	77
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	78
Tabel 4.11 Rekap Regresi antar Variabel Bebas .....	79
Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroscedasticity Metode Park .....	80
Tabel 4.13 Model Summary Linear .....	83
Tabel 4.14 Model Summary Kuadratik .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsep Hierarki Kebutuhan Menurut AH. Maslow .....	16
Gambar 2.2 Kultur Organisasi dan Efektifitas .....	34
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....	51
Gambar 4.1 Grafik Histogram .....	82
Gambar 4.2 Grafik Normal P-P Plot .....	82

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

Angket Penelitian .....	Lampiran 1
Rekapitulasi Jawaban Responden .....	Lampiran 4
Uji Validitas Variabel Motivasi ( $X_1$ ) .....	Lampiran 7
Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) .....	Lampiran 8
Uji Validitas Variabel Kinerja Tenaga Pendidik (Y) .....	Lampiran 9
Uji Reliabilitas Variabel Motivasi ( $X_1$ ) .....	Lampiran 10
Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) .....	Lampiran 11
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Tenaga Pendidik (Y) .....	Lampiran 12
Frekuensi Tabel .....	Lampiran 13
Analisis Regresi Linear Berganda .....	Lampiran 14
Uji Multicollinearity .....	Lampiran 16
Uji Heteroscedasticity .....	Lampiran 17
Uji Linearity .....	Lampiran 18

## ABSTRAKSI

Alzaki, 122101715, 2014, Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akademi Militer Magelang, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Akademi Militer (Akmil) Magelang merupakan kesatuan yang bertugas mencetak para perwira TNI AD yang pada saat nantinya mampu mengawaki seluruh satuan TNI AD yang terdapat dari Sabang sampai dengan Merauke. Untuk menghasilkan para perwira yang *ready to be deployed* dihadapkan pada tantangan tugas yang cukup berat tentunya diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dari pihak lembaga, diantaranya dengan memperhatikan serta terus meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik. Hal ini sangat logis, karena peran tenaga pendidik merupakan salah satu kunci keberhasilan pendidikan di Akademi Militer.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik Akmil Magelang, baik dari sisi motivasi maupun sisi budaya organisasi (masing-masing variabel) maupun secara bersama-sama.

Hasil penelitian diperoleh informasi bahwa seluruh variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini yakni motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang, baik secara masing-masing (motivasi saja atau budaya organisasi) maupun secara bersama-sama (motivasi dan budaya organisasi).

Kata kunci: *motivasi, budaya organisasi, kinerja tenaga pendidik*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dosen sebagai tenaga pendidik dan pengajar di jenjang pendidikan tinggi memiliki peran yang sangat dominan dalam memajukan pendidikan mahasiswanya. Secara langsung ataupun tidak langsung, dosen dituntut oleh masyarakat maupun pemerintah agar mampu memberikan dasar-dasar ilmu pengetahuan mengenai berbagai hal yang akan dijadikan sebagai bekal bagi mahasiswa agar dapat menjadi sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi. Dengan demikian, kinerja dosen dalam menjalankan aktivitasnya sangat penting dalam memajukan dunia pendidikan, sehingga tujuan pelaksanaan pendidikan sebagaimana tertuang dalam naskah Pembukaan Undang-Undang dasar 1945 yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dapat tercapai.

Berbagai kebutuhan yang dihadapi seseorang akan menimbulkan dorongan dari dalam. Dorongan dari dalam diri seseorang dan adanya tambahan dari luar akan melahirkan motif bagi orang tersebut untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Menurut Greenburg dan Baron sebagaimana dikutip oleh Santoso (2007:10) menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang menimbulkan secara langsung dan memelihara tingkah laku manusia melalui pencapaian beberapa tujuan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk

memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Siagian, 2002:102).

Nilai dan keyakinan dasar para pendiri lembaga pendidikan formal akan melahirkan berbagai kebijakan dalam melaksanakan manajemennya. Kebijakan yang lahir ini selanjutnya disebarkan kepada segenap elemen yang ada di lembaga pendidikan tersebut secara lisan dan tertulis maupun melalui perilaku mereka. Semakin sering kebijakan dan praktek manajemen dilakukan dan menunjukkan keberhasilannya, maka secara langsung akan tertanam dalam perilaku keseharian anggotanya bahkan menjadi suatu kebiasaan.

Lembaga pendidikan dalam hal ini dapat diibaratkan sebagai sebuah perusahaan, karena di dalamnya terdapat praktek manajemen. Menurut Sutrisno (2010:186), perusahaan yang menggabungkan nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktik manajemen serta hubungan antara keduanya akan menunjukkan keberhasilan yang terlihat dari budaya organisasi yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi. Denison dalam Sutrisno (2010:160) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan, terutama karena dalam budaya organisasi ada keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan kejelasan misi.

Sifat keterlibatan yang dilakukan organisasi adalah dengan cara mengikutsertakan, mengajak dan melibatkan segenap elemen organisasi untuk menciptakan *sense of ownership* dan tanggung jawab. Upaya ini diharapkan mampu menimbulkan komitmen yang lebih besar pada organisasi dan system pengawasan yang lebih rendah. Indikator sifat keterlibatan diantaranya adalah

(1) pemberdayaan elemen lembaga pendidikan terutama tenaga pendidik agar memiliki inisiatif, otoritas dan kemampuan untuk mengelola aktivitasnya sendiri, sehingga terbentuk rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi, (2) terciptanya *team work* (orientasi tim), karena bagaimanapun juga, lembaga pendidikan terdiri dari berbagai elemen dan setiap elemen memiliki karakteristik sendiri-sendiri, sehingga diharapkan setiap tenaga pendidik saling bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama, (3) pengembangan kemampuan tenaga pendidik sesuai dengan bidangnya dalam rangka menunjang aktivitasnya agar mampu memberikan yang terbaik dan mampu bersaing dengan tempat pendidikan lainnya.

Sifat konsistensi organisasi berkaitan dengan menanamkan nilai, system kepercayaan dan symbol untuk dihayati dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini dilakukan agar terbentuk perilaku yang terkoordinasi berdasarkan dukungan konsensus. Indikator konsesusnya adalah (1) terciptanya nilai-nilai inti organisasi dengan membentuk *sense of identity* yang kuat dan harapan yang jelas, (2) tercapainya kesepakatan mengenai masalah-masalah kritis yang mencakup kesepakatan utama dan kemampuan untuk meakukan rekonsiliasi jika terjadi perbedaan, (3) bekerja sama dengan seluruh elemen organisasi untuk mencapai tujuan bersama (koordinasi dan integrasi).

Sifat adaptabilitas diharapkan agar setiap anggota organisasi memiliki kemampuan untuk peduli terhadap lingkungan eksternal organisasi maupun pelanggan (internal dan eksternal) dengan cara menerjemahkan permintaan

lingkungan bisnis dalam tindakan nyata agar organisasi dapat bertahan, tumbuh dan berkembang. Penghayatan misi diharapkan agar anggota organisasi mempunyai kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Indikator penghayatan misi adalah (1) arah dan intense strategis yang jelas untuk membawa manfaat bagi organisasi, sehingga setiap anggota organisasi dapat memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi, (2) tujuan dan sasaran yang jelas, berkaitan dengan visi, misi, strategi serta arah yang jelas dalam melaksanakan aktivitas organisasi, (3) pemahaman visi oleh seluruh anggota organisasi, sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dan arah dalam menjalankan aktivitasnya.

Pada konteks tenaga pendidik sebagai anggota organisasi, akan lebih mudah mencapai kinerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen. Menyadari bahwa dirinya tidak hanya sebagai anggota dari organisasi lembaga pendidikan tetapi juga paham terhadap tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian seorang tenaga pendidik akan dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi yang pada akhirnya dapat berbuat dan bekerja sepenuhnya untuk keberhasilan organisasi. Apabila seorang individu dapat memahami sasaran dan kebijaksanaan organisasi, dengan kata lain pengembangan budaya organisasi diharapkan dapat menimbulkan komitmen untuk tujuan dimaksud.

Mengingat pentingnya kinerja para tenaga pendidik, maka upaya untuk menjaga dan meningkatkan kinerjanya harus senantiasa dilakukan.

Pemimpin lembaga pendidikan haruslah mampu menjadi pemimpin yang memiliki kinerja lebih baik dari pada para bawahannya, hal ini dimaksudkan agar ketauladanan yang diberikan oleh pimpinan mampu ditularkan kepada para bawahannya. Pimpinan lembaga pendidikan memiliki dua peran penting, yaitu sebagai manajerial administratif dan manajerial kependidikan. Dari kedua peran inilah maka pimpinan lembaga pendidikan memiliki kontribusi yang sangat besar dalam memajukan lembaga pendidikannya melalui pengelolaan sumber daya yang ada dalam lingkungannya, terutama melalui peran pengawasan (*controlling*) yang dilakukan olehnya guna pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Akademi Militer (Akmil) sebagai satu-satunya institusi yang bertugas mencetak perwira Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar. Proses pendidikan yang dilakukan memiliki “ciri tersendiri” dibandingkan lembaga pendidikan pada umumnya. Akademi Militer dipimpin oleh seorang yang disebut Gubernur. Peran seorang Gubernur Akademi Militer sangat besar dalam melahirkan calon Perwira TNI AD, mengkader pemimpin usia muda, mempersiapkan kader bangsa yang nantinya diharapkan dapat beradaptasi dengan elemen pembangunan nasional lainnya serta membentuk karakter yang kuat dan luhur. Oleh karena itu Pimpinan Akmil senantiasa memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik agar lebih produktif dalam menjalankan kewajibannya mendidik taruna, agar sosok perwira yang berjiwa pemimpin, kesatria, tahan uji, cerdas dan professional dapat benar-banar diwujudkan.

“Ciri tersendiri” yang terdapat di lembaga Akademi Militer merupakan salah satu hal yang menarik untuk dibahas karena ciri atau budaya organisasi yang sangat kental tersebut telah mengakar dan telah melahirkan para sesepuh perwira sejak berdirinya Akademi Militer sampai dengan saat ini (Tahun 2014). Diantara budaya organisasi yang telah ada secara turun temurun adalah semboyan “disiplin adalah nafasku”. Semboyan tersebut sudah mendarah daging dan menjalar disekujur tubuh setiap prajurit, baik yang melaksanakan pendidikan di Akmil maupun di tempat lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk memasukan motivasi dan kebiasaan atau ciri khas yang selama ini telah membudaya di Akademi Militer sebagai variabel untuk diteliti dan diukur sejauh mana perannya terhadap pencapaian hasil didik yang diharapkan dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Akademi Militer Magelang”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi belum diketahui pengaruhnya terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.
2. Budaya organisasi belum diketahui pengaruhnya terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.

3. Motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama belum diketahui pengaruhnya terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah yang diambil penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang?
2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang?
3. Apakah motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang?

### **D. Tujuan Penelitian**

Segala sesuatu yang dilakukan memiliki tujuan yang ingin dicapai agar apa yang dilakukan tetap terjaga dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.

3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

##### 1. Praktis

- a. Memberikan informasi berdasarkan bukti-bukti empiris tentang motivasi dan budaya organisasi serta kinerja tenaga pendidik di Akmil Magelang. Hal ini diharapkan dapat mendorong upaya-upaya pengkajian kinerja tenaga pendidik yang ada di Akmil Magelang, terutama berkaitan secara langsung dengan motivasi dan budaya organisasi yang ada.
- b. Sebagai masukan bagi pihak-pihak terkait dalam upaya mengembangkan dan merencanakan program peningkatan kinerja tenaga pendidik di Akmil Magelang.
- c. Bagi tenaga pendidik, mendorong perilakunya untuk meningkatkan kinerja tenaga pengajar secara mandiri sehubungan dengan tugas dan tanggung jawab profesi yang diembannya serta menjadi teladan yang baik bagi para taruna.

##### 2. Akademis

- a. Sebagai informasi yang dapat digunakan untuk melakukan penelitian

lebih lanjut tentang berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja tenaga pendidik sebagai salah satu upaya meningkatkan penyelenggaraan pendidikan dan prestasi belajar taruna.

- b. Untuk membandingkan dan menyelaraskan teori yang diperoleh selama di bangku perkuliahan dengan praktek atau kenyataan sesungguhnya yang terjadi di lapangan atau dunia kerja sesungguhnya.
- c. Sebagai bahan referensi atau acuan apabila dimasa mendatang akan dilakukan penelitian sejenis.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Hasil Penelitian terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh pihak lain yang berkaitan dengan motivasi, budaya organisasi dan kinerja diantaranya sebagai berikut:

1. Muhammad Subni, 2007, dalam tesisnya yang berjudul *Budaya Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang. Penelitiannya di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, sebuah madrasah yang berhasil mengembangkan budaya organisasi sehingga bisa bangkit dari madrasah biasa menjadi salah satu madrasah unggulan di Kota Malang. Dari penelitian ini, ditemukan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan positif di MAN 3 Malang melalui empat tahapan, yaitu; (1) adaptasi, yaitu proses penyesuaian diri setelah terjadinya alih fungsi PGAN 6 Tahun Malang menjadi MAN 3 Malang; (2) rekonstruksi, yaitu adanya upaya melakukan perubahan yang signifikan oleh anggota madrasah; (3) implementasi, yaitu upaya merealisasikan perubahan sesuai dengan perencanaan sebelumnya dengan tidak terlepas dari visi, misi, dan strategi madrasah; dan (4) terbentuknya budaya organisasi, yaitu munculnya suatu budaya sebagai akibat visi, misi dan strategi serta pengalaman yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam

mengimplementasikan upaya perubahan di MAN 3 Malang. Budaya organisasi di MAN 3 Malang tersebut dimanifestasikan oleh anggotanya secara positif dalam bentuk: (1) budaya mutu; (2) budaya kerjasama dan tolong menolong; (3) budaya disiplin; dan (4) budaya religius. Dimanifestasikannya budaya organisasi secara positif di MAN 3 Malang tidak terlepas dari peran anggota madrasah itu sendiri. Kepala madrasah mengggagas dan meletakkan nilai-nilai dasar yang diperjuangkan yang dibantu oleh guru dan pegawai sebagai mitra kerjanya untuk merealisasikan apa yang telah digagas dan diletakkan oleh kepala madrasah. Siswa ikut membantu dalam merealisasikan visi dan misi madrasah, sedangkan Komite Madrasah menjadi pengawas dan penasihat dalam perjalanan organisasi di MAN 3 Malang. Adapun orangtua siswa, selain memberikan dukungan moril dan materil, juga melakukan koordinasi dengan madrasah dalam memantau perkembangan anaknya.

2. Suwarni (2009) dalam *Jurnal Ekonomi Bisnis* no. 2 edisi Juli 2009 yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru-guru Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar. Salah satu kesimpulannya adalah di dalam organisasi sekolah variabel budaya organisasi memainkan peranan penting yang dapat membangun suasana kondusif bagi penciptaan iklim organisasi sekolah yang mendukung proses pembelajaran dan kependidikan dengan tingkat pencapaian prestasi yang tinggi. Siswa tidak bersifat pasif terbatas pada kegiatan mendengarkan dan mencatat, tetapi

dituntut untuk aktif melakukan bermacam-macam kegiatan belajar yang terarah demi pencapaian tujuan pembelajaran. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi identitas untuk dipergunakan dan disepakati secara bersama oleh anggota organisasi termasuk di dalamnya adalah unsur pimpinan dalam hal ini kepala sekolah, guru dan staf administrasi juga termasuk siswa. Mereka semua mematuhi dan menyepakati bahwa budaya organisasi harus dijunjung tinggi untuk diterapkan sebagai budaya yang berlaku di dalam organisasi sekolah.

3. Nugroho, 2007, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit Kelas II Daerah Istimewa Yogyakarta, Tesis, STIE AUB Surakarta. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari budaya organisasi yang terbagi atas variabel lingkungan kerja dan norma/kebiasaan yang berlaku terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit Kelas II Daerah Istimewa Yogyakarta, untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya dan untuk mengetahui variabel yang paling dominan diantara variabel lingkungan kerja dan norma/kebiasaan yang berlaku terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit Kelas II Daerah Istimewa Yogyakarta. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan, peneliti tersebut menyebarkan angket kepada seluruh pegawai yang beraktivitas di lingkungan Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio dan

Orbit Satelit Kelas II Daerah Istimewa Yogyakarta, baik yang berstatus PNS maupun non PNS. Hasil penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari variabel lingkungan kerja dan norma yang berlaku secara individu maupun menyeluruh/bersama-sama/serentak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit Kelas II Daerah Istimewa Yogyakarta. Lingkungan kerja merupakan faktor yang paling dominan dibandingkan dengan variabel norma yang berlaku. Sumbangan pengaruh dari dimensi budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit Kelas II Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebesar 74,7% sedangkan sisanya 25,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar budaya organisasi.

## **B. Pengkajian Teori yang Relevan**

### **1. Motivasi**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Dalam suatu organisasi formal, motivasi merupakan tugas seorang pimpinan untuk membuat bawahan melakukan apa yang harus dilakukan. Salah satu fungsi pemimpin adalah memberikan motivasi kerja kepada bawahan. Dengan demikian kepedulian pemimpin terhadap aspek pentingnya motivasi pegawai menjadi porsi yang harus diperhitungkan (Sulistiyani, 2004:194)

Motivasi itu sendiri berasal dari kata Latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbunan  *motive* atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. (Manullang, 2001:165)

Beberapa pengertian tentang motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut The Liang Gie dalam Manullang (2001:165), motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.
- 2) Menurut Siagian (2002:102), Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota yang bersangkutan.
- 3) Menurut *American Encyclopedia* dalam Hasibuan (2002:143), motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor

kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

- 4) Menurut Flippo dalam Hasibuan (2002:143), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Tujuan motivasi menurut Hasibuan adalah sebagai berikut (2002:146):

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

#### b. Teori Motivasi

- 1) Teori A.H. Maslow

Maslow adalah seorang psikolog yang telah mengembangkan sebuah teori motivasi. Teori yang dikembangkan telah mendapat

sambutan luas dengan mengatakan kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dimasukkan ke dalam lima kategori yang disusun menurut prioritasnya. Teori motivasi yang dikemukakannya dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory or A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo (Hasibuan, 2002:153).

Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (*hierarchy*) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja. Tingkatan kebutuhan menurut Maslow terlihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Konsep Hierarki Kebutuhan Menurut A. H. Maslow**

Hierarki kebutuhan manusia menurut A. H. Maslow adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2002:154):

a) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

*Physiological Needs* yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat. Dalam dunia perusahaan, industri atau pemerintahan, pemenuhan kebutuhan ini sudah seharusnya ada. Akan tetapi, Maslow memperingatkan bahwa kebutuhan ini mempunyai kekuatan untuk menarik individu kembali ke suatu pola kelakuan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan.

b) *Safety and Security Needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

*Safety and Security Needs* adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk. Pertama: kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Kedua: kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja. Salah satu bentuk

dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.

c) *Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness* (kebutuhan sosial)

*Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Manusia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri empat golongan:

- (1) Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- (2) Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

d) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)

*Esteem or Status Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam

masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya.

e) *Self Actualization* (aktualisasi diri)

*Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan.

2) Teori Frederick Herzberg

Herzberg adalah seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* (Hasibuan, 2002:157). Penelitian yang dilakukannya dalam pengembangan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Hasil temuannya menunjukkan bahwa jika para karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif, dalam diri mereka tidak ada kepuasan.

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan

mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari (Manullang, 2001:178):

- a) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan). Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.
- b) *Recognition* (pengakuan). Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti: langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang-orang lain; memberi surat penghargaan; memberi medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai; memberi kenaikan gaji dan promosi.
- c) *The work it self* (pekerjaan itu sendiri). Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan kebosanan dalam pekerjaan bawahan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

- d) *Responsibilities* (tanggung jawab). Agar *responsibilities* benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.
- e) *Advancement* (pengembangan). Agar faktor *advancement* benar-benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan, selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

Selanjutnya, faktor-faktor kedua (faktor-faktor *hygiene*) yang dapat menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai (demotivasi), terdiri dari (Manullang, 2001:179):

- a) *Company policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan). *Policy Personalia*, umumnya dalam bentuk tertulis. Di sinilah peran masing-masing manajer, agar apa yang ditulis benar-benar direalisasikan dalam praktek oleh masing-masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.
- b) *Technical supervision* (supervisi). Dengan *Technical Supervision* yang menimbulkan kekecewaan dimaksudkan

adanya kekurangmampuan di pihak atasan, bagaimana caranya men-supervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya. Untuk mengatasi hal ini para manajer harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti latihan atau pendidikan.

- c) *Interpersonal supervision* (hubungan antar pribadi dengan atasan). *Interpersonal supervision* menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan “boss”nya.
- d) *Working condition* (kondisi kerja). Masing-masing manajer dapat berperan berbuat berbagai macam hal, agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Wewenang untuk itu, memang tidak seluruhnya berada di tangan masing-masing manajer, namun mereka dapat memperjuangkannya.
- e) *Wages (gaji)*. Pada umumnya, masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku di dalam unitnya. Namun demikian, masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan di bawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

### 3) Teori Mc.Gregor

Mc.Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari para anggota organisasi. Mc.Gregor adalah seorang guru besar manajemen pada lembaga teknik Massachusetts (*Massachusetts Institute of Technology*). Mc.Gregor terkenal dengan teori X dan teori Y-nya, dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (Segi Manusiawi Perusahaan) (Hasibuan, 2002:160).

#### a) Asumsi Teori X mengenai manusia

- (1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
- (2) Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan
- (3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi
- (4) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs* (*physiological and safety level*) (Manullang, 2001:170).

#### b) Asumsi Teori Y mengenai manusia

- (1) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan
- (2) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi

(3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik

(4) Motivasi tidak saja mengenai *lower needs* tetapi pula sampai *higher order needs* (Manullang, 2001:170).

#### 4) Teori David Mc.Clelland

Mc.Clelland adalah seorang ahli psikologi dari Universitas Harvard, mengemukakan teorinya yaitu *Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc.Clelland. Setelah mempelajari persoalan yang menyangkut keberhasilan selama 20 tahun telah memformulasikan konsep kebutuhan untuk keberhasilan (*the need to achieve*) (Manullang, 2001:185). Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah sebagai berikut:

a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = nAch*).

Kebutuhan akan Prestasi (nAch) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, nAch akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal (Hasibuan, 2002:162).

b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = nAf*). Kebutuhan akan Afiliasi (nAf) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, nAf

ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut: Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*); kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*); kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*); kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*) (Hasibuan, 2002:162).

- c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = nPow*). Kebutuhan akan Kekuasaan (nPow) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. nPow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik (Hasibuan, 2002:163).

#### c. Jenis Motivasi

Pada garis besarnya, motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2002:150).

##### 1) Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif,

semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

## 2) Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dari berbagai penelitian, menunjukkan bahwa penggunaan ancaman motivasi negatif, seringkali memberikan hasil yang lebih banyak, berupa peningkatan produktivitas, dalam jangka pendek. Tetapi penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang. Karyawan dengan semangat yang lebih baik, akan mengingat produktivitasnya dalam jangka panjang. Jadi penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan penurunan semangat dalam jangka pendek, dan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan produktivitas dalam jangka panjang.

## d. Model Motivasi

Dalam berbagai tahap yang berbeda dalam suatu aliran pemikiran, seorang pimpinan juga berpegang pada model atau teori yang berbeda mengenai motivasi (Sulistiyani, 2004:18).

1) Model Tradisional (*Traditional Model*). Model motivasi tradisional dikaitkan dengan Frederick Taylor dan aspek penting pekerjaan

pimpinan adalah memastikan bahwa para bawahan melakukan tugasnya yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara paling efisien. Pimpinan menentukan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan menggunakan suatu sistem perangsang upah untuk memotivasi para bawahan. Makin banyak yang mereka hasilkan, makin besar upah yang mereka peroleh.

- 2) Model Hubungan Antar Manusia (*Human Relations Model*). Elton Mayo dan peneliti lainnya berpendapat bahwa pimpinan dapat memotivasi bawahan dengan mengakui kebutuhan sosialnya dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Dalam model hubungan antar manusia ini, karyawan diharapkan menerima wewenang pimpinan karena adanya perlakuan yang penuh tenggang rasa dan perhatian terhadap kebutuhan mereka.
- 3) Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management Model*). Dalam model sumber daya manusia ini pimpinan harus membagi tanggung jawab untuk mencapai sasaran organisasi dan individu dengan setiap orang yang memberikan sumbangan atas dasar minat dan kemampuannya.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya**

Kultur atau budaya adalah suatu konsep yang sulit untuk diberi definisi. Pada awalnya, para ahli antropologi memakai istilah ini untuk

membedakan secara evolusioner antara manusia dan bukan manusia. Dalam pengertian ini, kultur didefinisikan segala sesuatu yang membedakan manusia (sebagai kelompok) dengan spesies lainnya dimuka bumi ini (Kusdi, 2011:9).

Menurut pandangan antropologis, kebudayaan didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai kepercayaan dan pilihan perilaku yang sama. Pada kelanjutannya (saat ini), istilah budaya atau kultur berkembang dengan pesat dan sangat beragam definisinya, karena mengalami perluasan istilah kepada hampir semua pengelompokan yang dibuat oleh manusia, sehingga seolah-olah dapat dikatakan bahwa dimana ada manusia, maka disitulah ada budaya atau kultur. Kita sering mendengar istilah kultur olahraga, kultur orang tua, budaya disiplin, budaya antri dan sebagainya.

Budaya adalah sumber keunggulan kompetitif utama berkelanjutan yang kemungkinan timbul sebagai pemersatu dalam organisasi sistem, struktur dan karir. Budaya sebagai semua temu hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan, kebendaan dan kebudayaan jasmaniah dalam upaya menguasai alam sekitar. Rasa meliputi jiwa manusia, mewujudkan segala kaidah-kaidah dan nilai-nilai kemasyarakatan dalam arti luas, di dalamnya meliputi ideologi, kebatinan, kesenian serta segala pengetahuan dan teknologi.

Kultur mengandung pola, eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari kultur terdiri dari tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyertai.

Banyak pakar kultur yang menggunakan definisi sebelumnya, sepakat bahwa kultur memiliki karakteristik seperti:

- 1) Mempelajari. Kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
- 2) Saling berbagi. Individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi kultur.
- 3) Transgenerasi. Transgenerasi merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain.
- 4) Persepsi pengaruh. Membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.
- 5) Adaptasi. Kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Kuntjoroningrat (2006:76), mendefinisikan kebudayaan itu keseluruhan dari kelakuan dan hasil kelakuan manusia, yang teratur oleh tata kelakuan, yang harus didapatnya dengan belajar dan yang semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat. Kata *culture* (bahasa Inggris) dari kata *colore* (Yunani), berarti mengubah, mengerjakan,

terutama dalam hal mengolah tanah atau bertani, berkembang menjadi culture yang berarti segala daya dan aktivitas manusia untuk mengolah dan mengubah alam.

Kebudayaan merupakan keseluruhan yang kompleks, yang di dalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat seseorang sebagai anggota masyarakat. Kebudayaan adalah sarana hasil karya, rasa, dan cipta masyarakat. Jadi, istilah kebudayaan masyarakat mengandung pengertian yaitu segala sesuatu yang dihasilkan oleh cipta, rasa, dan karsa manusia seluruh masyarakat atau bangsa Indonesia.

b. Pengertian Organisasi

Organisasi sering diartikan sebagai kelompok orang yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama. Organisasi mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu. Dale mendefinisikan organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Jadi organisasi juga merupakan kumpulan dari peranan, hubungan dan tanggung jawab yang jelas dan tetap, paling tidak dalam jangka waktu pendek. Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan itu diperinci

menjadi tugas-tugas, dibagikan di antara pemegang peranan dan kemudian digabung ke dalam beberapa bentuk hasil (organisasi sebagai suatu sistem peranan) (Handoko, 2001:6).

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini terdapat dua jenis tujuan organisasi diantaranya yaitu:

- 1) Organisasi perusahaan bertujuan untuk mendapatkan laba dan prinsip kegiatannya ekonomis rasional.
- 2) Organisasi sosial bertujuan memberikan pelayanan, sedang prinsip-prinsipnya ialah pengabdian sosial, misalnya Organisasi Republik Indonesia (Hasibuan, 2003:6).

Ada beberapa alasan untuk mempelajari organisasi secara formal diantaranya yaitu:

- 1) Organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita, yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah obyek dan subyek pengaruhnya.
- 2) Dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja

sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang.

- 3) Studi organisasi mempunyai nilai praktis sangat besar baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama, memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasi-situasi tersebut (Handoko, 2001:8).

c. Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut Sutrisno (2010:2), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.
- 2) Menurut Schein (dalam Kusdi, 2011:51), kultur organisasi adalah sesuatu yang dimiliki atau dijadikan pegangan bersama oleh anggota-anggotanya (*shared or held in common*).
- 3) Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari

organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. ([www.wikipedia.co.id](http://www.wikipedia.co.id))

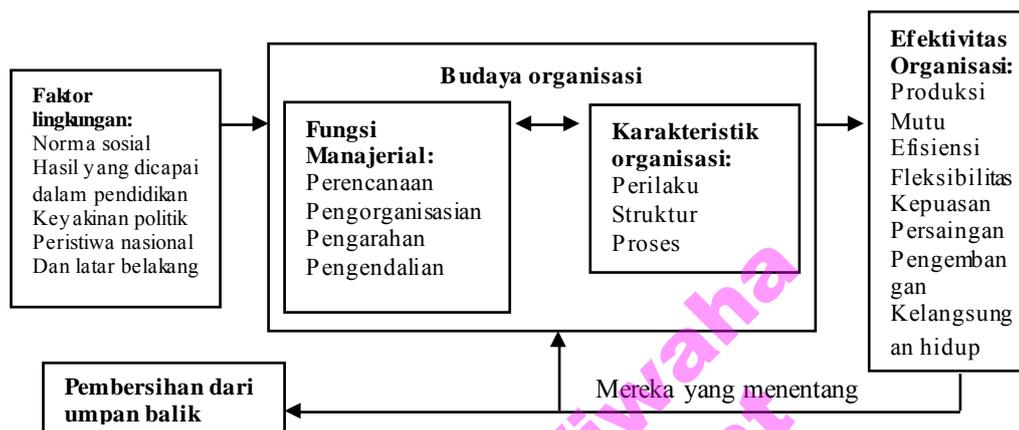
Dari beberapa pengertian budaya atau kultur organisasi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku. Budaya dalam suatu organisasi membantu pekerja memberikan tanggapan atas ketidakpastian dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Budaya organisasi adalah cara melihat dan berfikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, suatu perseptik untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Dalam kaitan ini, budaya organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang mencoba menjelaskan dan memperkirakan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda.

Budaya organisasi dengan istilah sederhana adalah “kepribadian” atau “perasaan” organisasi. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak didalam organisasi. Bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan sebagian besar ditentukan oleh norma kultural, nilai-nilai dan kepercayaan.

Realisasi budaya organisasi merupakan sebab penting efektivitas organisasi yang menyebar dalam praktik manajemen. Tidak

terlalu menyebar, kalau dipahami bagaimana mengubah budaya organisasi yang bisa mengubah eksperimen dengan alternatif pendekatan perubahan.



**Gambar 2.2**  
**Kultur Organisasi dan Efektifitas**

Dilihat dari gambar 2.2 kita dapat memahami bahwa kultur organisasi terdiri dari sistem dari nilai bersama, kepercayaan dan norma-norma. Adalah produk dari interaksi antara proses seleksi; fungsi manajerial; perilaku organisasi; struktur dan proses; lingkungan yang lebih luas dimana organisasi berada; dan proses pemindahan. Manajemen baik dari sebab dan bagian karakteristik organisasi. Kultur yang ada dari setiap organisasi merefleksikan perencanaan manajerial sekarang dan masa lalu, pengorganisasian, pengarahan dan aktivitas pengendalian.

Berkaitan dengan penelitian ini, yang dimaksud dengan budaya organisasi di Akmil Magelang adalah hal-hal yang terkait dengan hal-hal yang menjadi kebiasaan, nilai, norma maupun pemahaman setiap

prajurit yang ada di Akmil Magelang, termasuk di dalamnya adalah tenaga pendidik dengan semboyan “disiplin adalah nafasku, kesetiaan adalah kebanggaanku, dan kehormatan adalah diatas segala-galanya”. Budaya organisasi yang paling utama di Akmil Magelang dan menjadi simbol adalah kedisiplinan. Disiplin merupakan hal yang paling penting dan harus dilaksanakan oleh setiap prajurit, karena disiplin merupakan kunci dan faktor awal yang akan berakibat pada faktor-faktor lainnya.

Disiplin prajurit TNI adalah ketaatan dan kepatuhan yang sungguh-sungguh dari setiap prajurit TNI yang didukung oleh kesadaran yang bersendikan Sapta Marga dan Sumpah Prajurit untuk menunaikan tugas dan kewajiban serta bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan dan tata tertib serta tata kehidupan prajurit TNI (Mabes AD, 2006).

Sebagai prajurit, kesetiaan terhadap korp merupakan hal yang mutlak. Prajurit dididik untuk memiliki kesetiaan yang tinggi, baik dengan rekan sendiri sebagai salah satu wujud kebersamaan maupun terhadap korp atau kesatuan sebagai wujud pengabdian. Setiap prajurit merasa bangga apabila mampu menjadi prajurit yang setia. Untuk itulah, kesetiaan senantiasa diutamakan, baik kesetiaan terhadap diri sendiri, teman/rekan, kesatuan dan yang utama adalah kesetiaan terhadap NKRI.

Prajurit yang baik dipastikan memiliki harga diri yang harus dijaga dengan baik agar kehormatan yang dimiliki dapat terjaga. Prajurit merupakan orang-orang pilihan, maksudnya dari sekian juta masyarakat yang ada, hanya sebagian kecil yang mampu menjadi prajurit. Hal ini menempatkan posisi prajurit sebagai orang yang terhormat. Kondisi ini harus tetap dijaga, jangan sampai kehormatan yang dimiliki oleh prajurit menjadi ternoda. Dengan beragam usaha dan upaya, kehormatan sebagai prajurit harus diutamakan demi menegakkan nama besar kesatuan. Dengan demikian, kehormatan harus ditempatkan di atas segala-galanya, bahkan nyawa pun siap dipertaruhkan demi menjaga kehormatannya.

d. Faktor - faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Di dalam interaksi sosial, individu dituntut untuk dapat melakukan penyesuaian diri dengan baik, agar dapat hidup dengan wajar dan diterima keberadaannya oleh lingkungan. Proses penyesuaian diri oleh dipengaruhi beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Faktor sifat dasar, yaitu potensi yang dibawa sejak lahir, merupakan warisan orang tua.
- 2) Lingkungan prenatal, yaitu waktu dalam kandungan seorang bayi mendapatkan pengaruh tidak langsung dari ibu. Dapat berupa penyakit, dapat pula gangguan yang mengakibatkan keterbelakangan mental dan emosional.

- 3) Perbedaan perorangan, sejak lahir anak terus berkembang menjadi individu yang unik dan berbeda dengan yang lain.
- 4) Lingkungan, yakni lingkungan di sekelilingnya.

Budaya organisasi secara umum dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas. Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

e. Ciri-ciri Budaya Organisasi

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu.
- 6) Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- 7) Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

### **3. Kinerja Tenaga Pendidik**

Tenaga pendidik dalam hal ini adalah guru dan dosen. Kinerja itu sendiri berkaitan dengan banyak hal dan diawali dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang dosen agar dapat mendukung upayanya dalam menjalankan kewajiban untuk mendidik dan mengajar.

a. Kompetensi Dosen

Kinerja tenaga pendidik mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja tenaga pendidik dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga pendidik. Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, menyebutkan bahwa “Dosen adalah pendidik yang mempunyai tingkat profesional yang tinggi serta sebagai ilmuwan yang memiliki tugas untuk mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Dosen dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial, dan (4) profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki dosen berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang dosen harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena mahasiswa memiliki karakter, sifat dan interest yang berbeda.

Kemampuan yang harus dimiliki dosen berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu sebagai berikut (Ditjen PMPTK, 2008:4-5):

- a) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- b) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- d) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- i) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

## 2) Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai dosen harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Dosen sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat. Dosen dituntut harus mampu membelajarkan mahasiswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Dosen harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemandirian dan integritas kepribadian seorang dosen. Aspek-aspek yang diamati adalah (Ditjen PMPTK, 2008:6):

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa.
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi dosen dan rasa percaya diri.
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi dosen.

### 3) Kompetensi Sosial

Dosen di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Dosen perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan kampus dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua mahasiswa, para dosen tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan dosen dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja dosen yang harus dilakukan adalah (Ditjen PMPTK, 2008:6):

- a) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status social ekonomi.
- b) Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat.
- c) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

#### 4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki dosen dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Dosen mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar mahasiswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu dosen dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Dosen harus selalu meng-*update*, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki dosen berkenaan dengan aspek (Ditjen PMPTK, 2008:7):

- a) Dalam menyampaikan pembelajaran, dosen mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh mahasiswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.
- b) Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan mahasiswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan

metode dan strategi mengajar yang tepat. Dosen menciptakan suasana yang dapat mendorong mahasiswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena itu dosen harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.

- c) Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, dosen harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip persepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.
- d) Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, dosen harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula dosen dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi mahasiswa belajar.

Kemampuan yang harus dimiliki dosen dalam proses pembelajaran dapat diamati dari aspek-aspek (Ditjen PMPTK, 2008:7):

- a) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

- b) Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata kuliah pengembangan yang diampu.
- c) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
- d) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

b. Kinerja Dosen

Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI No. 740/KMK.00/1989 menjelaskan bahwa “kinerja merupakan prestasi yang diciptakan oleh suatu organisasi dalam suatu priode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan organisasi tersebut“.

Tugas utama dosen adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan.
- 2) Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang undangan.

- 3) Tugas penunjang tridarma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sks nya sesuai dengan peraturan perundang undangan.
- 4) Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS.
- 5) Tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.

Beberapa indikator-indikator dari Tri Darma Perguruan Tinggi yang merupakan kinerja dosen, adapun indikator-indikator tersebut antara lain:

- 1) Tugas melakukan pendidikan merupakan tugas di bidang pendidikan dan pengajaran yang dapat berupa:
  - a) Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran.
  - b) Membimbing seminar Mahasiswa.
  - c) Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL).
  - d) Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir.
  - e) Penguji pada ujian akhir.
  - f) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan.

- g) Mengembangkan program perkuliahan.
  - h) Mengembangkan bahan pengajaran.
  - i) Menyampaikan orasi ilmiah.
  - j) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan.
  - k) Membimbing Dosen yang lebih rendah jabatannya.
  - l) Pelaksanakan kegiatan detasering dan pencangkokan dosen.
- 2) Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa:
- a) Menghasilkan karya penelitian.
  - b) Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah.
  - c) Mengedit/menyunting karya ilmiah.
  - d) Membuat rancangan dan karya teknologi.
  - e) Membuat rancangan karya seni.
- 3) Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa
- a) Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya.
  - b) Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.
  - c) Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat.

- d) Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan.
  - e) Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.
- c. Tenaga Pendidik TNI AD

Setiap institusi pendidikan, memiliki persyaratan tersendiri bagi tenaga pendidik maupun instruktur. Dilingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD), tenaga pendidik dalam hal ini dosen di Akmil Magelang harus memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditetapkan. Tenaga pendidik TNI AD bertugas memberikan ilmu dan ketrampilan serta memberikan bimbingan dan pengasuhan kepada peserta didik sesuai dengan lingkup penugasan yang dibebankan kepadanya dan lembaga pendidikan.

Menurut Buku Petunjuk Teknik tentang Tenaga Pendidik (Gadik) TNI AD (Peraturan Kasad no. 8-02/IV/2011 tanggal 20 April 2011) yang diterbitkan oleh Mabes TNI AD, menjelaskan dan mengatur tentang peranan tenaga pendidik TNI AD yang dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja tenaga pendidik, yakni sebagai berikut:

- 1) Sebagai fasilitator, menyiapkan dan menyajikan sumber pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan.
- 2) Sebagai komunikator, mentransformasikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik.

- 3) Sebagai inovator, berperan serta dalam mengembangkan dan pembaharuan proses belajar mengajar.
- 4) Sebagai dinamisator, mengaktifkan dan mengembangkan motivasi belajar peserta didik.
- 5) Sebagai evaluator, mengevaluasi hasil belajar peserta didik, mengembangkan teknik evaluasi dan mengevaluasi pencapaian tujuan belajar, baik efektif, kognitif maupun psikomotorik.
- 6) Sebagai pelatih, memberikan dan mengembangkan ketrampilan atau kemampuan kesamaptaan jasmani peserta didik.
- 7) Sebagai pembimbing dan pengasuh, membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi peserta didik.

Kompleksnya peran yang harus dilakukan oleh seorang tenaga pendidik di Akmil Magelang, maka tidak setiap orang memiliki kemampuan untuk dapat menjadi tenaga pendidik di lingkungan tersebut. Persyaratan menjadi tenaga pendidik di TNI AD diatur sebagai berikut:

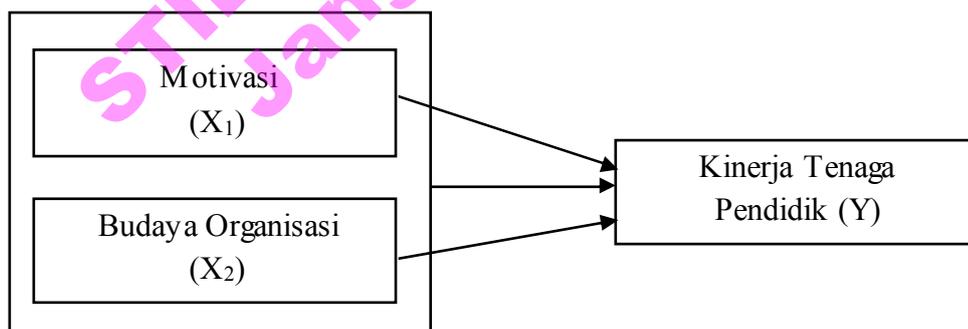
- 1) Persyaratan umum. Persyaratan umum bagi tenaga pendidik di Akmil Magelang adalah sebagai berikut:
  - a) Memiliki kualifikasi keguruan/kepelatihan.
  - b) Memiliki pengalaman tugas lapangan dan staf.
  - c) Memiliki latar belakang pendidikan yang memadai dan memiliki sertifikat setingkat dengan lulusan lembaga pendidikan tempat tugasnya.

- d) Memiliki pengetahuan keguruan dan kependidikan serta kepelatihan.
  - e) Berpengalaman cukup dalam tugas-tugas tertentu atau mempunyai masa dinas yang dapat dianggap cukup menurut ketentuan binpers.
  - f) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada orang lain/serdik.
  - g) Memiliki kemampuan mentransformasikan pengetahuan kepada orang lain/serdik.
  - h) Memiliki penampilan yang baik dan sikap ketauladanan.
  - i) Memiliki prestasi pendidikan dalam kelompok terbaik.
  - j) Memiliki apresiasi terhadap pengetahuan dalam bidang pertahanan negara.
  - k) Mempunyai kualifikasi Psikologi Gadik.
  - l) Telah melaksanakan tes psikologi dan hasilnya dinyatakan memenuhi syarat sebagai Gadik.
- 2) Persyaratan Khusus. Selain persyaratan umum sebagaimana diuraikan di atas, bagi tenaga pendidik mengajar dan tenaga pendidik instruktur harus memenuhi persyaratan khusus. Persyaratan khusus bagi tenaga pendidik di Akmil Magelang adalah sebagai berikut:
- a) Memiliki kemampuan mengoperasikan komputer.
  - b) Memiliki penguasaan dalam materi yang diajarkan.

- c) Menguasai materi ketrampilan yang diberikan dan dilatihkan.
- d) Mampu memberi contoh pelaksanaan ketrampilan yang dilatihkan.
- e) Mempunyai daya pikir yang inovatif, kreatif, improvisasi dalam mengantar materi yang diajarkan maupun dilatihkan.
- f) Memiliki pemahaman yang baik tentang bahasa Inggris dan bahasa lain yang diperlukan.
- g) Memiliki klasifikasi psikologi sebagai Guru/Dosen/Gadik.

### C. Kerangka Penelitian

Penelitian ini bermaksud mengukur pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang. Kerangka pikir penelitian selengkapnya terlihat pada gambar 2.3 sebagai berikut:



Sumber: Sugiyono, diolah (2014)

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Penelitian**

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.
3. Motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di Akademi Militer Magelang.

**STIE Widya Wivaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

##### 1. Waktu Penelitian

Untuk menyiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian ini, penyusunan proposal sampai dengan pengumpulan data dan pembuatan laporannya, penulis memperkirakan butuh waktu yang sekitar 4 (empat) bulan, mulai bulan November 2013 sampai dengan Maret 2014. Selama rentang waktu tersebut, peneliti mengharapkan mampu menyelesaikan segala sesuatunya yang dibutuhkan dan siap untuk menyelesaikan penulisan laporan hasil penelitian ini.

##### 2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Akademi Militer Magelang yang berada di Jalan Gatot Subroto Kota Magelang.

#### **B. Definisi Operasional dan Indikator Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) yang terdiri dari motivasi dan budaya organisasi serta variabel terikat (Y) yakni kinerja tenaga pendidik. Definisi operasional dan indikator untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel motivasi ( $X_1$ ) yakni berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan

kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan (The Liang Gie dalam Manullang, 2001:165). Indikator variabel motivasi dalam penelitian ini berkaitan dengan motif tenaga pendidik dalam bekerja, kondisi hati (*mood*) tenaga pendidik, pemberian motivasi dari atasan ke bawahan (tenaga pendidik) dan konsultasi/diskusi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi, peningkatan prestasi kerja, membina hubungan dengan rekan kerja dan pelaksanaan kewajiban sesuai tugas dan tanggung jawab.

2. Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), berkaitan dengan penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Sutrisno, 2010). Indikator yang digunakan terdiri dari tugas yang diberikan, dukungan organisasi, adanya jaminan, tanggap terhadap perubahan, pola komunikasi dan kepemimpinan.
3. Variabel kinerja tenaga pendidik (Y) yang berkaitan peranan yang dilakukan oleh tenaga pendidik di lingkungan Akmil Magelang sesuai dengan Buku Petunjuk Teknik Tenaga Pendidik (Perkasad no. 8-02/IV/2011 tanggal 20 April 2011). Indikator variabel ini terdiri dari peranan tenaga pendidik sebagai fasilitator, komunikator, inovator, dinamisator, evaluator, pelatih, pembimbing dan pengasuh.

### **C. Instrumen Penelitian**

Berdasarkan definisi operasional variabel dan indikator yang

digunakan, maka disusunlah instrumen penelitian. Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini selengkapnya tersaji pada tabel 3.1 sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Instrumen Penelitian**

Variabel	Teori	Indikator	Tingkat Pengukuran	Konsep Analitis
Motivasi	Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motif pegawai dalam bekerja.</li> <li>2. Kondisi hati (<i>mood</i>) pegawai.</li> <li>3. Pemberian motivasi dari atasan ke bawahan</li> <li>4. Konsultasi/diskusi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi.</li> <li>5. Peningkatan prestasi kerja.</li> <li>6. Membina hubungan dengan rekan kerja. dan</li> <li>7. Pelaksanaan kewajiban sesuai tugas dan tanggung jawab.</li> </ol>	Ordinal	Data diperoleh dari jawaban responden apakah: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) SS</li> <li>2) S</li> <li>3) N</li> <li>4) TS, dan</li> <li>5) STS</li> </ol>
Budaya Organisasi	Penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas yang diberikan.</li> <li>2. Dukungan organisasi.</li> <li>3. Adanya jaminan.</li> <li>4. Tanggap terhadap perubahan</li> <li>5. Pola komunikasi. dan</li> <li>6. Kepemimpinan.</li> </ol>	Ordinal	Data diperoleh dari jawaban responden apakah: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) SS</li> <li>2) S</li> <li>3) N</li> <li>4) TS, dan</li> <li>5) STS</li> </ol>
Kinerja Tenaga Pendidik	Peranan yang dilakukan oleh tenaga pendidik di lingkungan Akmil	Peranan tenaga pendidik sebagai: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitator.</li> <li>2. Komunikator.</li> </ol>	Ordinal	Data diperoleh dari jawaban

	Magelang sesuai dengan Buku Petunjuk Teknik Tenaga Pendidik	3. Inovator. 4. Dinamisator. 5. Evaluator. 6. Pelatih. dan 7. Pembimbing dan pengasuh.		responden apakah: 1) SS 2) S 3) N 4) TS, dan 5) STS
--	---	--	--	--

Sumber: data sekunder diolah (2014)

#### D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik anggota yang bertugas di Akmil Magelang, yakni sebanyak 85 orang. Mengingat jumlah populasi yang terbatas, maka dalam penelitian ini akan diupayakan untuk menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Dengan demikian, penelitian ini disebut sensus.

#### E. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang harapannya diperoleh dan diperlukan adalah sebagai berikut:

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama (Hariwijaya dan Triton, 2005:58). Sedangkan menurut Bawono (2006), sumber primer adalah pengambilan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari lapangan. Dengan demikian, sumber data primer adalah sumber data yang secara langsung ada dilapangan (tempat penelitian) dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari tempat penelitian, yakni Akmil Magelang.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah lebih lanjut dan telah disajikan oleh pihak lain (Hariwijaya dan Triton, 2005:58). Sedangkan menurut Bawono (2006), data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau penelitian arsip yang memuat peristiwa masa lalu. Dengan demikian, sumber data sekunder adalah berbagai pihak yang dapat memberikan informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti berkaitan dengan penelitian ini. Sumber-sumber tersebut adalah berupa buku, karya ilmiah, jurnal maupun institusi terkait seperti Badan Pusat Statistik maupun dari tempat penelitian itu sendiri (Akmil Magelang).

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang akan dianalisis atau diolah untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Bawono, 2006). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner, digunakan untuk menghimpun data secara langsung dari responden dengan angket yang tertutup (jawaban sudah disediakan dalam angket, responden hanya memilih jawaban yang disediakan). Pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner disusun berdasarkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan motivasi, budaya organisasi dan kinerja tenaga pendidik.
2. Observasi, yakni melakukan pengamatan secara langsung ke tempat penelitian (lapangan) untuk mengamati dan membuktikan fakta sesungguhnya yang terjadi.

3. Studi pustaka, untuk menambah data-data sekunder dan landasan teori yang dibutuhkan, terkait dengan penelitian dan penulisannya.

#### **F. Metode Analisis Data**

Data atau informasi yang dikumpulkan dari responden merupakan pernyataan berupa kalimat (data kualitatif). Agar dapat diolah dalam bentuk angka (kuantitatif), maka data tersebut harus di ordinalkan, kemudian di ranking dengan menggunakan teknik skoring. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, yaitu jawaban pernyataan-pernyataan dalam angket diberikan lima pilihan skor. Skala likert ini digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2006:86).

Urutan skala likert atas jawaban responden yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. skor 1 = Sangat Tidak Setuju
2. skor 2 = Tidak Setuju
3. skor 3 = Netral
4. skor 4 = Setuju
5. skor 5 = Sangat Setuju

Untuk menguji hipotesisnya, dalam penelitian ini, analisis data yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

### 1. Analisis Kualitatif

Sugiyono (2006:13) mendefinisikan bahwa analisis kualitatif yaitu menganalisis data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Analisis kualitatif ini untuk menguraikan jawaban responden atas pernyataan (kuesioner) yang berhubungan dengan motivasi, budaya organisasi dan kinerja tenaga pendidik di Akmil Magelang.

### 2. Analisis kuantitatif

Sugiyono (2006:14) menjelaskan bahwa analisis kuantitatif adalah analisis yang bersifat hitungan berupa angka dengan menetapkan rumus-rumus statistik untuk menguji kebenaran data, teori dan hipotesis. Analisis kuantitatif yang digunakan sebagai berikut:

#### a. Uji Validitas

Menurut Hadi (dalam Bawono, 2006:68), uji validitas dipakai untuk mengukur seberapa cermat suatu test melakukan fungsi ukurnya atau telah benar-benar dapat mencerminkan variabel yang diukur. Teknik korelasi yang digunakan *Korelasi Product Moment*, dengan rumus validitas instrument sebagai berikut:

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

Keterangan:

$r_{xy}$  : Koefisien Korelasi antara x dan y

n : Jumlah Data

$\sum X$  : Jumlah Skor Butir (masing-masing variabel)

$\sum Y$  : Jumlah Skor Total

$\sum xy$  : Jumlah Perkalian Skor Butir dengan Skor Total

$\sum x^2$  : Jumlah kuadrat skor butir

$\sum y^2$  : Jumlah kuadrat skor total

Setelah diperoleh hasil koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ), selanjutnya koefisien korelasi tersebut dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  dengan  $\alpha$  5% (tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 0,05). Jika  $r_{xy} > r_{tabel}$  atau nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka angket tersebut dinyatakan valid dan dapat dijadikan sebagai alat analisa. Apabila  $r_{xy} < r_{tabel}$  atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka angket tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dijadikan sebagai alat analisa.

b. Uji Reliabilitas

Digunakan untuk mengukur konsistensi data yang diperoleh. Untuk mengetahui reliabilitasnya (uji reliabilitas) digunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut (Sugiyono, 2006:122):

$$r_1 = \frac{2 r_b}{1 + r_b}$$

Dimana:

$r_1$  = Reliabilitas internal seluruh instrumen

$r_b$  = korelasi produk moment antara belahan pertama dan kedua

c. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui adanya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, penulis menggunakan metode *regresi linear berganda*. Rumus regresi linear berganda yang akan digunakan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2006:261):

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

Dimana:

Y = Kinerja tenaga pendidik

a = Konstanta (nilai Y jika  $x_1 - x_2 = 0$ )

$b_1 - b_2$  = Koefisien variabel  $x_1 - x_2$   
 $X_1$  = Motivasi  
 $X_2$  = Budaya organisasi

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesisnya, dilakukan uji statistik sebagai berikut:

### 1) Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (secara individu atau *partial*) terhadap variabel terikatnya. Rumus yang digunakan sebagai berikut (Sugiyono, 2006:215):

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{n-r^2}}$$

Dimana:

$t$  = t hitung  
 $r$  = Koefisien regresi  
 $n$  = jumlah sampel

Hasil perhitungan tersebut selanjutnya dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ . Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka variabel bebas tersebut secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka variabel bebas tersebut secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

### 2) Uji F

Untuk menguji secara bersama-sama atau serempak (seluruh variabel bebas diuji secara bersama-sama) terhadap

variabel terikatnya menggunakan uji F, persamaannya sebagai berikut (Sugiyono, 2006:219):

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{R^2}{n - k - 1}}$$

Dimana:

F = Pendekatan distribusi probabilitas (F hitung)

k = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

R<sup>2</sup> = Koefisien Determinasi

Hasil perhitungan tersebut selanjutnya dibandingkan dengan F<sub>tabel</sub>. Apabila F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> atau nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka variabel bebas tersebut secara simultan (serempak) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan apabila F<sub>hitung</sub> < F<sub>tabel</sub> atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka variabel bebas tersebut secara simultan (serempak) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

### 3) Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Selain uji t dan uji F, untuk mengetahui (mengukur) sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan atau memberikan kontribusi/sumbangan terhadap variabel dependennya, maka diperlukan uji koefisien determinasi. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan 1 (satu). Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti menunjukkan bahwa variabel-variabel independent

dalam menjelaskan variabel dependennya sangat terbatas (kecil). Sedangkan nilai koefisien determinasi yang mendekati angka 1 (satu) berarti menunjukkan bahwa hampir semua informasi yang dibutuhkan mampu dijelaskan oleh variabel independent tersebut.

Persamaan uji koefisien determinasi sebagai berikut (Bawono, 2006:93):

$$R^2 = \frac{JKR}{JKT}$$

$$R^2 = \frac{n(a \sum Y + b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y) - (\sum Y)^2}{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

Dimana:

$R^2$  = Koefisien Determinasi

JKT = Jumlah kuadrat total

JKR = Jumlah kuadrat regresi

n = Jumlah sampel

a = konstanta

Y = Nilai variabel dependet

$X_{1-2}$  = Nilai variabel independent

$b_{1-2}$  = Koefisien regresi variabel independent

Untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang telah dihasilkan merupakan persamaan yang handal dan tidak bias sebagai penaksir, maka persamaan regresi tersebut diuji dengan menggunakan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari *Multicollinearity*, *Heteroscedasticity*, *Normality* dan *Linearity*.

#### 1) Pengujian *Multicollinearity*

*Multicollinearity* adalah situasi dimana terdapat korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya (Bawono, 2006:115). Untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyakit *multicollinearity* ini dengan cara melakukan *auxiliary* regresi antar

variabel independent untuk mendapatkan nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) (Bawono, 2006:120). Apabila nilai  $r^2 < R^2$ , maka dianggap tidak terjadi gejala multicollinearity. Sedangkan apabila  $r^2 > R^2$ , maka kemungkinan terjadi gejala multicollinearity dan secara statistic harus dianalisa lebih lanjut apakah akan mengganggu secara statistic atau tidak.

## 2) Pengujian *Heteroscedasticity*

Untuk melakukan pengujian heteroscedasticity, dilakukan menggunakan metode Park. Park mengemukakan metode bahwa  $\sigma^2$  merupakan fungsi dari variabel-variabel bebas (Bawono, 2006:136). Apabila nilai  $t$  hitung untuk masing-masing variabel bebas yang diujikan dengan metode Park lebih kecil dari  $t$  tabel atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka persamaan tersebut dinyatakan tidak terdapat gejala heteroscedasticity atau diestimasi terdapat homokedasticity.

## 3) Pengujian *Normality*

Untuk mengetahui apakah persamaan yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak digunakan uji normalitas. Metode yang digunakan adalah metode grafik. Hasil pengolahan akan menghasilkan grafik histogram dan grafik normal plot, yang akan menampilkan penyebaran data yang dianalisis, sehingga akan diambil kesimpulan bahwa distribusi terjadi secara normal atau tidak.

#### 4) Pengujian *Linearity*

Untuk memastikan bahwa persamaan regresi linear yang dihasilkan sudah tepat atau lebih baik dibandingkan dengan spesifikasi dalam bentuk lain, digunakan uji linearity. Spesifikasi bentuk lain dapat berupa kuadratik, kubik atau lainnya. Metode yang digunakan adalah uji Durbin-Watson. Apabila hasil perhitungan masing-masing nilai Durbin-Watson yang dihasilkan berada pada kisaran  $d_L$  dan  $4 - d_U$ , maka disimpulkan tidak terdapat kesalahan spesifikasi model yang dihasilkan atau persamaan tersebut sudah tepat.

STIE Widya Wivana  
Jangan Plagiat

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh data-data yang dibutuhkan, terutama jawaban responden yang merupakan subyek dalam penelitian ini. Mengingat jumlah responden (seluruh populasi yang ada) jumlahnya relatif tidak banyak, maka angket disebar ke seluruh responden, yakni sebanyak 85 buah angket. Pada kenyataannya, angket yang disebar ke seluruh responden tidak seluruhnya kembali. Beberapa angket tidak diisi secara penuh bahkan ada yang sobek. Setelah dilakukan penyortiran, diperoleh angket yang memenuhi persyaratan (dinyatakan layak) yakni sebanyak 76. Dengan demikian, maka data yang akan digunakan dalam analisa selanjutnya adalah sebanyak 76 responden.

Angket yang telah dikembalikan responden dan dinyatakan layak dijadikan data dalam penelitian ini selanjutnya ditabulasi sesuai dengan pengelompokan variabelnya. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua buah variabel bebas yakni variabel motivasi dan budaya organisasi, serta satu buah variabel terikat yakni variabel kinerja tenaga pendidik. Hasil rekapitulasi jawaban responden selengkapnya terlampir.

Hasil rekapitulasi jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian diperoleh informasi sebagai berikut:

### 1. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Variabel Motivasi

Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel motivasi yang terdiri dari 7 butir pertanyaan, secara keseluruhan diperoleh informasi sebagaimana tersaji pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Rekapitulasi Jawaban Variabel Motivasi**

		Motivasi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	7.9	7.9	7.9
	S	40	52.6	52.6	60.5
	SS	30	39.5	39.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah (2014)

Informasi yang diperoleh berdasarkan tabel 4.1 tersebut di atas, diperoleh informasi bahwa dari 76 responden, tidak ada satu responden pun yang menyatakan Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju. Sebanyak 6 tenaga pendidik atau sebesar 7,9% responden memilih jawaban Netral, sebanyak 40 tenaga pendidik atau sebesar 52,6% responden menyatakan Setuju dan sebanyak 30 tenaga pendidik atau sebesar 39,5% responden menyatakan Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap variabel motivasi ( $X_1$ ) mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ditunjukkan dengan mayoritas reponden memilih jawaban Setuju dan Sangat Setuju atas pernyataan-pernyataan variabel motivasi yang diajukan dalam angket yang disebarkan.

## 2. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Variabel Budaya Organisasi

Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel budaya organisasi yang terdiri dari 6 butir pertanyaan, secara keseluruhan diperoleh informasi sebagaimana tersaji pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Rekapitulasi Jawaban Variabel Budaya Organisasi**

**Budaya Organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	2	2.6	2.6	2.6
S	49	64.5	64.5	67.1
SS	25	32.9	32.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah (2014)

Informasi yang diperoleh berdasarkan tabel 4.2 tersebut di atas, diperoleh informasi bahwa dari 76 responden, tidak ada satu responden pun yang menyatakan Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju. Sebanyak 2 tenaga pendidik atau sebesar 2,6% responden memilih jawaban Netral, sebanyak 49 tenaga pendidik atau sebesar 64,56% responden menyatakan Setuju dan sebanyak 25 tenaga pendidik atau sebesar 32,9% responden menyatakan Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ditunjukkan dengan mayoritas reponden memilih jawaban Setuju dan Sangat Setuju atas pernyataan-pernyataan variabel budaya organisasi yang diajukan dalam angket yang disebarkan.

### 3. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Variabel Kinerja Tenaga Pendidik

Rekapitulasi jawaban responden untuk variabel kinerja tenaga pendidik yang terdiri dari 7 butir pertanyaan, secara keseluruhan diperoleh informasi sebagaimana tersaji pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Rekapitulasi Jawaban Variabel Kinerja Tenaga Pendidik**  
**Kinerja Tenaga Pendidik**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	6	7.9	7.9	7.9
S	45	59.2	59.2	67.1
SS	25	32.9	32.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah (2014)

Informasi yang diperoleh berdasarkan tabel 4.3 tersebut di atas, diperoleh informasi bahwa dari 76 responden, tidak ada satu responden pun yang menyatakan Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju. Sebanyak 6 tenaga pendidik atau sebesar 7,9% responden memilih jawaban Netral, sebanyak 45 tenaga pendidik atau sebesar 59,2% responden menyatakan Setuju dan sebanyak 25 tenaga pendidik atau sebesar 32,9% responden menyatakan Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap variabel kinerja tenaga pendidik (Y) mempunyai kecenderungan nilai yang tinggi, ditunjukkan dengan mayoritas reponden memilih jawaban Setuju dan Sangat Setuju atas pernyataan-pernyataan variabel kinerja tenaga pendidik yang diajukan dalam angket yang disebarkan.

## B. Pembahasan

Data yang terkumpul hasil penyebaran angket merupakan data yang bersifat kualitatif. Guna memudahkan proses penganalisaannya, maka data yang bersifat kualitatif tersebut akan di kuantitatifkan terlebih dahulu dengan menggunakan teknik scoring. Skor yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Skor Nilai**

Skor Rata-rata	Skor	Jawaban
0,00 sd 1,00	1	Sangat Tidak Setuju
1,01 sd 2,00	2	Tidak Setuju
2,01 sd 3,00	3	Netral
3,01 sd 4,00	4	Setuju
4,01 sd 5,00	5	Sangat Setuju

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2014

Sebelum melakukan pengujian terhadap hipotesis yang dikemukakan diawal, data yang diperoleh terlebih dahulu akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan korelasi *product moment* antar masing-masing item yang mengukur suatu skala dengan skor total skala tersebut. Kriteria yang digunakan dalam pengujian validitas adalah bila nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) suatu item lebih besar dari  $r_{tabel}$ , berarti item tersebut valid. Dengan  $n = 76$  dan  $\alpha = 0,05$  diperoleh nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,1467 (Bawono, 2006). Jadi koefisien  $r_{hitung}$  harus lebih besar dari 0,1467 untuk menyatakan suatu item adalah valid. Rekapitulasi hasil uji validitas atas data yang telah terkumpul dari angket

yang disebarkan kepada responden selengkapnya tersaji pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas**

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan	Kesimpulan
<b>Variabel Motivasi (X<sub>1</sub>)</b>				
X1.1	0,772	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X1.2	0,751	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X1.3	0,681	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X1.4	0,772	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X1.5	0,748	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X1.6	0,784	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X1.7	0,641	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
<b>Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>				
X2.1	0,247	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X2.2	0,661	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X2.3	0,786	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X2.4	0,769	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X2.5	0,816	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
X2.6	0,809	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
<b>Variabel kinerja Tenaga Pendidik (Y)</b>				
Y1	0,828	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
Y2	0,721	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
Y3	0,824	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
Y4	0,668	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
Y5	0,824	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
Y6	0,666	0,1467	r hitung > r tabel	Valid
Y7	0,824	0,1467	r hitung > r tabel	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut di atas, diperoleh informasi besarnya koefisien korelasi seluruh butir pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada responden, yang terdiri dari 7 butir pertanyaan untuk variabel motivasi (X<sub>1</sub>), 6 butir pertanyaan untuk budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dan 7 butir pertanyaan untuk variabel kinerja tenaga pendidik (Y). Hasil

perhitungan tersebut menghasilkan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) seluruh variabel yang ada mempunyai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,1467$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada responden dinyatakan valid dan data tersebut layak dijadikan sebagai alat analisa.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau keandalan digunakan untuk menunjukkan kemampuan untuk mengukur data tanpa kesalahan dan hasilnya selalu konsisten atau tetap sama, meskipun digunakan oleh orang lain atau ditempat lain ketika mengukur hal yang serupa. Rekapitulasi hasil uji reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koef. Reliabilitas (Alpha)	Nilai Kritis (r tabel)	Ket
Motivasi ( $X_1$ )	0,7808	0,1467	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,7692	0,1467	Reliabel
Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	0,7859	0,1467	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut diatas, ditunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas seluruh variabel diperoleh koefisien reliabilitas alpha yang lebih besar dari nilai kritisnya ( $r_{tabel}$ ) yaitu sebesar 0,1467. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan mengenai variabel Motivasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kinerja Tenaga Pendidik (Y) merupakan pertanyaan yang reliable dan data yang telah dikumpulkan dinyatakan layak sebagai alat analisa.

### 3. Uji Regresi Linear Berganda

Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya dapat diketahui dengan melakukan uji regresi linear berganda, karena jumlah variabel bebasnya lebih dari satu. Model regresi linear berganda untuk variabel-variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  mempunyai formula sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Hasil pengolahan dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows* disajikan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.391	3.194		.748	.457
	Motiv asi	.697	.077	.712	9.062	.000
	Budaya Organisasi	.257	.108	.187	2.375	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Tenaga Pendidik

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2014

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda sebagaimana terlihat pada tabel 4.7 di atas, maka diperoleh persamaan regresi linear bergandanya sebagai berikut:

$$Y = 2,391 + 0,697 X_1 + 0,2574 X_2$$

Persamaan regresi linier berganda tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Konstanta (a)

Nilai konstanta pada persamaan tersebut di atas diperoleh nilai sebesar 2,391, angka tersebut memiliki makna bahwa apabila nilai

pada kedua variabel bebas yang terdiri dari variabel Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sama dengan nol atau dianggap tetap (konstan), maka Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang akan meningkat atau memiliki nilai sebesar nilai konstanta tersebut.

b. Koefisien Regresi Motivasi ( $b_1$ )

Koefisien regresi variabel motivasi pada persamaan di atas diperoleh sebesar 0,697. Nilai tersebut memiliki makna bahwa apabila nilai variabel motivasi ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang akan meningkat pula sebesar nilai koefisiennya. Sebaliknya apabila nilai variabel motivasi diturunkan sebesar 1 satuan, maka Kinerja Tenaga Pendidik juga akan menurun sebesar nilai koefisiennya, dengan asumsi pada variabel Budaya Organisasi sama dengan nol atau dalam keadaan konstan (*Ceteris Paribus*). Hal ini juga menunjukkan bahwa antara variabel motivasi dengan Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang memiliki hubungan yang searah.

c. Koefisien Regresi Budaya Organisasi ( $b_2$ )

Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi pada persamaan di atas diperoleh sebesar 0,257. Nilai sebesar tersebut memiliki makna bahwa apabila nilai variabel Budaya Organisasi ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang akan meningkat pula sebesar nilai koefisiennya. Sebaliknya apabila nilai variabel Budaya Organisasi diturunkan sebesar 1 satuan, maka Kinerja

Tenaga Pendidik juga akan menurun sebesar nilai koefisiennya, dengan asumsi variabel motivasi sama dengan nol atau dalam keadaan konstan (*Ceteris Paribus*). Hal ini juga menunjukkan bahwa antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang memiliki hubungan yang searah.

Hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, hasilnya sebagai berikut:

a. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel bebas (secara parsial) terhadap variabel terikatnya. Hasil uji t selengkapnya tersaji pada tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.391	3.194		.748	.457
	Motivasi	.697	.077	.712	9.062	.000
	Budaya Organisasi	.257	.108	.187	2.375	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Tenaga Pendidik

Jik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Penjelasan untuk masing-masing hasil uji t sebagaimana tersaji pada tabel 4.8 tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1) Signifikansi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Berdasarkan hasil perhitungan uji t sebagaimana terlihat pada tabel pada tabel 4.8 di atas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi adalah sebesar 9,062 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000.  $t_{tabel}$  pada *derivatif of freedom* ( $df$ ) =  $n - k - 1 = 76 - 1 - 1 = 74$  pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 (uji dua sisi) diperoleh nilai sebesar 1,6657 (Bawono, 2006). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $9,062 > 1,6657$ ) dan nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang.

2) Signifikansi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Berdasarkan hasil perhitungan uji t sebagaimana terlihat pada tabel pada tabel 4.8 di atas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 2,375 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000.  $t_{tabel}$  pada *derivatif of freedom* ( $df$ ) =  $n - k - 1 = 76 - 1 - 1 = 74$  pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 (uji dua sisi) diperoleh nilai sebesar 1,6657 (Bawono, 2006:192). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,375 > 1,6657$ ) dan nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan

bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang.

#### b. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien regresi seluruh variabel bebas yang digunakan dalam model penelitian ini secara simultan atau bersama-sama. Hasil uji F selengkapnya tersaji dalam tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji F**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	626.853	2	313.427	44.487	.000 <sup>a</sup>
	Residual	514.305	73	7.045		
	Total	1141.158	75			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Tenaga Pendidik

Sumber: Data primer diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diperoleh informasi mengenai nilai F hitung. Nilai F hitung merupakan hasil uji signifikansi pengaruh variabel Motivasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Tenaga Pendidik. Nilai  $F_{hitung}$  terlihat sebesar 44,487 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,000.  $F_{tabel}$  dengan *derifatif of freedom* ( $df$ ) =  $n - k - 1 = 76 - 2 - 1 = 73$  pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 diperoleh nilai sebesar 3,122 (Bawono, 2006). Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $44,487 > 3,122$ ) dan nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi dan Budaya Organisasi

secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Amil Magelang.

c. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi atau tepatnya koefisien determinasi ganda (untuk kasus lebih dari satu variabel independen) mengukur *goodness of fit* (kecocokan model) persamaan regresi, jadi mengukur proporsi atau persentase total variasi atau perubahan-perubahan pada variabel terikat yang mampu dijelaskan oleh variabel bebasnya secara bersama-sama. Hasil perhitungan uji koefisien determinasi terlihat pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.741 <sup>a</sup>	.549	.537	2.65429	1.665

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Tenaga Pendidik

Sumber: Data primer diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.10 tersebut, diperoleh informasi bahwa nilai  $R^2$  (R square) sebesar 0,539. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Kinerja Tenaga Pendidik mampu dijelaskan atau diterangkan oleh kedua variabel bebasnya yang terdiri dari motivasi dan Budaya Organisasi sebesar 54,9%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 45,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Gun memastikan bahwa persamaan regresi linear yang dihasilkan tidak bias sebagai prediksi, maka dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk melakukan pendeteksian terhadap kemungkinan adanya gejala penyakit atas persamaan regresi yang dihasilkan dan memenuhi asumsi yang ada dan persamaan regresi tersebut dinyatakan tidak bias atau dapat dijadikan sebagai penaksir yang tepat. Uji asumsi klasik ini dilakukan untuk memenuhi asumsi BLUE (*Best Linear Unbiased Estimated*). Uji asumsi klasik yang digunakan terdiri dari multicollinearity, heteroscedasticity, normality dan linearity.

a. Multicollinearity

Deteksi terhadap kemungkinan terjangkitnya gejala penyakit multicollinearity atas persamaan regresi yang dihasilkan, dilakukan *auxiliary* regresi antar variabel bebas. Auxiliary variable bebas dilakukan untuk mendapatkan nilai koefisien determinasi ( $r^2$ )-nya. Hasil auxiliary regresi antar variabel bebas tersebut terangkum dalam tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Rekap Regresi Antar Variabel Bebas**

Variabel Independent	$r^2$
$X_1 = X_2$	0,001
$X_2 = X_1$	0,001
$R^2 = 0,549$	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut di atas, diperoleh informasi bahwa seluruh nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) hasil auxiliary antar

variabel bebas, nilainya lebih kecil dibanding dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang utama. Dengan demikian, persamaan regresi yang dihasilkan dinyatakan tidak terdeteksi gejala penyakit multicollinearitas.

b. Heteroscedasticity

Deteksi terhadap kemungkinan adanya penyakit heteroscedasticity pada persamaan regresi yang dihasilkan, menggunakan metode Park, yaitu dengan cara meregresikan nilai logaritma residual kuadrat yang diperoleh atas variabel bebas yang ada. Apabila nilai  $t$  hitung untuk masing-masing variabel bebas yang diujikan dengan metode Park hasilnya lebih kecil dari  $t$  tabel atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, maka persamaan tersebut dinyatakan tidak terdapat gejala heteroscedasticity atau diestimasi terdapat homokedasticity. Rekapitulasi hasil regresi dengan menggunakan metode Park tersaji selengkapnya pada tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Heteroscedasticity Metode Park**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.788	1.262		1.417	.161
	Motivasi	.002	.030	.008	.067	.947
	Budaya Organisasi	-.068	.043	-.182	-1.584	.118

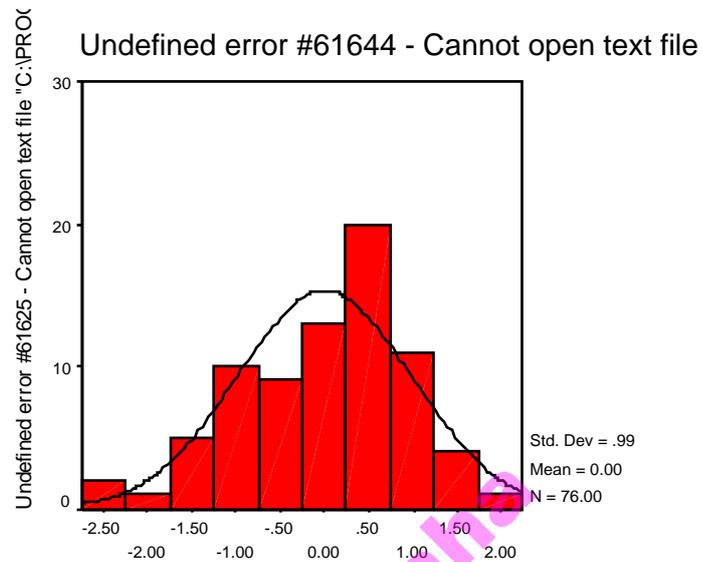
a. Dependent Variable: LNU21

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut di atas, diperoleh informasi bahwa  $t$  hitung untuk semua variabel bebas yang ada memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 atau 5%. Dengan demikian model persamaan regresi ini tidak menunjukkan adanya gejala penyakit heteroscedasticity.

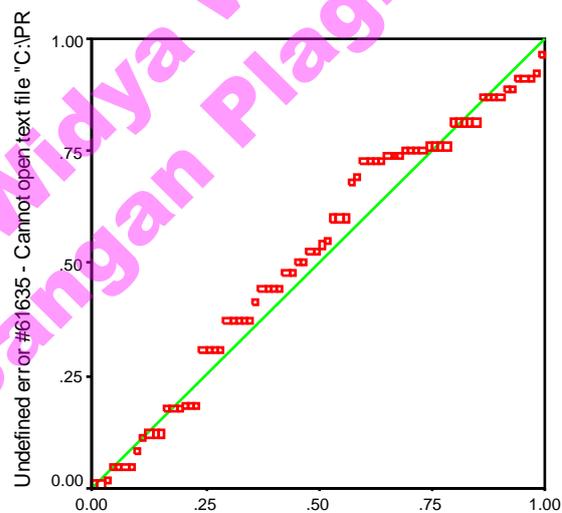
c. Normality

Deteksi persamaan regresi yang diperoleh untuk memenuhi asumsi normalitasnya, digunakan analisa grafik. Grafik histogram menunjukkan perbandingan antara data hasil pengamatan atau observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Gambar 4.1 akan menunjukkan grafik dengan pola distribusi yang normal. Pada gambar 4.2, grafik Normal P-P Plot menunjukkan titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonalnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar 4.1**  
**Grafik histogram**

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014



Undefined error #61634 - Cannot open text file "C:\PROGF

**Gambar 4.2**  
**Grafik Normal P-P Plot**

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

d. Linearity

Ketepatan spesifikasi model linear yang dihasilkan dapat dipastikan dengan melakukan pengujian linearitas. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan uji Durbin Watson (DW), yaitu

dengan cara membandingkan nilai DW antara persamaan linear dengan persamaan kuadratnya. Nilai DW untuk persamaan linear dapat dilihat pada tabel 4.13, sedangkan nilai DW untuk persamaan kuadrat dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Model Summary Linearity**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.741 <sup>a</sup>	.549	.537	2.65429	1.665

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Tenaga Pendidik

Sumber: Data primer diolah (2014)

**Tabel 4.14**  
**Model Summary Kuadratik**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.804 <sup>a</sup>	.646	.627	2.38375	1.618

a. Predictors: (Constant), X22, X12, Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Tenaga Pendidik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.12 dan tabel 4.13 tersebut di atas, diperoleh informasi bahwa nilai Durbin Watson untuk persamaan linear sebesar 1,665 dan untuk persamaan kuadratiknya sebesar 1,618. Nilai Durbin-Watson tabel untuk  $n = 76$ ,  $k = 2$  dengan  $\alpha = 5\%$ , nilai tabel  $d_L = 1,59$  dan nilai tabel  $d_U = 1,69$ . Nilai  $4 - d_U = 4 - 1,69 = 2,31$ .

Syarat persamaan regresi diterima adalah apabila nilai DW-nya berada diantara  $d_L$  dan  $4 - d_U$  atau antara  $1,59 - 2,31$ . Hasil

penghitungan nilai Durbin Watson untuk model linear maupun kuadratik, keduanya diperoleh nilai lebih dari batas yang ditentukan, yakni antara 1,59 – 2,31. Dengan demikian, model persamaan regresi linear yang telah dihasilkan dinyatakan sudah tepat dan dapat digunakan sebagai alat penaksir.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang diambil berdasarkan uraian yang telah tersaji pada bab sebelumnya (berkaitan dengan penelitian) adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis data diperoleh informasi bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dinyatakan **diterima** karena sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan.
2. Hasil analisis berdasarkan data yang diperoleh dari responden menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Tenaga Pendidik.. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dinyatakan **diterima** karena sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan.
3. Secara bersama-sama, variabel motivasi dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang. Perubahan variabel Kinerja Tenaga Pendidik mampu dikontribusi sebesar 54,9% oleh variabel motivasi dan Budaya Organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 45,1% oleh variabel lain diluar motivasi dan Budaya Organisasi. Dengan demikian maka hipotesis ketiga dinyatakan **diterima** karena sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Variabel motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan Budaya Organisasi. Sebagai manusia, tenaga pendidik membutuhkan motivasi dalam menjalankan kewajibannya. Motivasi dapat muncul dari dalam maupun dari luar. Kondisi ini sebaiknya diperhatikan lebih serius dari jajaran manajemen Akmil Magelang agar Kinerja Tenaga Pendidiknya senantiasa dapat ditingkatkan. Pemberian motivasi oleh atasan dapat dilakukan dengan cara melakukan pendekatan secara persuasif (bukan dengan kekuatan power) agar tenaga pendidik yang ada merasa lebih nyaman dalam menjalankan kewajiban dan mampu meningkatkan kinerjanya.
2. Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang lebih kecil di bandingkan dengan motivasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Akmil Magelang. Hal ini tidak berarti bahwa Budaya Organisasi yang dimiliki oleh tenaga pendidik Akmil Magelang dapat dihilangkan. Budaya Organisasi tetap dibutuhkan bagi tenaga pendidik, karena dari sinilah, semangat bekerja dan Kinerja Tenaga Pendidik dapat diukur.
3. Sebaiknya Akmil Magelang melakukan penelitian secara berkala dan berkelanjutan terutama berkaitan dengan Kinerja Tenaga Pendidiknya. Meskipun penilaian kinerja Tenaga Pendidik sudah ada, tetapi penelitian lebih lanjut diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas

mengenai Kinerja Tenaga Pendidik yang ada serta dapat mengembangkan faktor yang mempengaruhi Kinerja Tenaga Pendidik tersebut.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Anton Bawono, 2006, *Multivariate Analysis dengan SPSS*, Stain Salatiga Press: Salatiga.
- Depdiknas, 2002, *Memiliki Wawasan Tentang Model-Model Perencanaan Tingkat Kabupaten/Kota (Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Dinas Kabupaten/Kota)*, Depdiknas, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Pengantar Manajemen Personalia*, Liberty, Yogyakarta.
- Hariwijaya dan Triton, 2005, *Pedoman Penulisan Ilmiah Skripsi dan Tesis*, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu. S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Husein Umar, 2004, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Edisi Revisi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Koentjaraningrat, 2006, *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2006, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*, Gramedia, Jakarta.
- Kusdi, 2011, *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian dan Praktik*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mabes AD, 2006, *Setia dan Menepati Janji serta Sumpah Prajurit*, Markas Besar Angkatan Darat, Jakarta.
- Mangkusasono, H., 2007. *Culture = Values In Action*, di dalam buku *Corporate Culture, Challenge to Excellence*, editor: Moeljono, D., PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Manullang, 2001, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Muhammad Subni, 2007, dalam tesisnya yang berjudul *Budaya Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang.
- Nugroho, 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit*

*Kelas II Daerah Istimewa Yogyakarta*, Tesis, Program Pas AUB Surakarta.

Peraturan Kepala Staf Angkatan darat no. Perkasad 8-02/IV/2011 tanggal 20 April 2011, Buku Petunjuk Teknik Tenaga Pembinaan Tenaga Pendidik, Mabes AD, Jakarta.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 *tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dan Dosen*, Jakarta.

Robbins, Stephens, P., 1996, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedelapan, Prentice Hall, Inc., USA.

Santoso, Budi, 2007, *Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Anggota Rumah Sakit Lanud Adisutjipto Yogyakarta*, Tesis, Program Pascasarjana STIE AUB Surakarta.

Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, Jossey Bass, San Fransisco.

Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung

Siagian, P., Sondang, 2002, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Sinar Grafika Offset, Jakarta.

Sugiyono, 2006, *Metodologi Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta: Bandung

Sulistiyani, 2004, *Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan dalam rangka Memuaskan nasabah pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Kajar*, Skripsi, STIE IEU Yogyakarta.

Sutrisno, Edi, 2010, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Suwarni, 2009, *Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru-guru Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar*, Jurnal Ekonomi Bisnis no. 2 edisi Juli 2009.

[www.wikipedia.co.id](http://www.wikipedia.co.id)