

**PENGARUH DIKLAT, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
GURU SMA NEGERI 1 PAMBOANG  
KABUPATEN MAJENE**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh :**

**SAHARUDDIN  
2017.MM.2.0886**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGARUH DIKLAT, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
GURU SMA NEGERI 1 PAMBOANG  
KABUPATEN MAJENE**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh :**

**SAHARUDDIN  
2017.MM.2.0886**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH DIKLAT, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
GURU S SMA NEGERI 1 PAMBOANG  
KABUPATEN MAJENE**

Oleh :

**SAHARUDDIN**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 11 Februari 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

**Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si**

**Dr. Maryadi, S.E., M.M**

Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi Magister Manajemen,

**Dr. Maryadi, S.E., M.M**

**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

PENGARUH DIKLAT, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI 1 PAMBOANG KABUPATEN MAJENE

Nama Mahasiswa : Saharuddin  
NIM : 2017MM20886  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Pendidikan

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.  
Anggota : Dr. Maryadi, S.E., M.M.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Mukhtar Hamzah, S.E., M.M.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M.

Tanggal Ujian : 11 Februari 2020  
SK Penguji Nomor : 267/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

## HALAMAN IDENTITAS



Nama : SAHARUDDIN, S.Pd

Alamat : Dusun Kaida, Desa Tinambung, Kec. Pamboang,  
Kab. Majene, Provinsi Sulawesi Barat

Tempat/Tgl Lahir : Bababulo, 01 September 1980

Agama : Islam

Suku : Mandar

Bangsa : Indonesia

Pendidikan : 1. SD Negeri No. 2 Bababulo  
2. SMP PPM Al-Ikhlas Kab. polmas  
3. SMU PPM Al-Ikhlas Kab. polmas  
4. Pendidikan Biologi, FMIPA UNM  
5. Program Magister Manajemen Pendidikan STIE  
Nobel Indonesia

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. Atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Pengaruh Diklat, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene”** dapat terselesaikan dengan baik. Teriring salam serta sholawat kepada nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya yang telah membawa kita dari alam jahiliyah ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian penulisan tesis ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan dan kerjasama dari berbagai pihak dan berkat rahmat Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan baik. Olehnya itu, melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan yang sangat berarti bagi penulis guna penyelesaian tesis ini, beliau-beliau adalah:

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, SE.,MM., selaku Ketua STIE Nobel Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I
3. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing II sekaligus Direktur Pasca Sarjana STIE Nobel Makassar
4. Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Pasca Sarjana STIE Nobel Makassar

5. Dr. H. Mukhtar Hamzah, S.E., M.M selaku tim Penguji I
6. Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.Ip., M.M selaku tim Penguji II
7. Bapak dan Ibu Dosen serta keluarga besar STIE Nobel Makassar
8. Ibu Dra. Hj. Farhani selaku Kepala SMA Negeri 1 Pamboang
9. Bapak dan Ibu Guru dan Staf SMA Negeri 1 Makassar
10. Teman-teman Mahasiswa Kelas IX.J dan kelas MP.2 program studi Magister Manajemen, khususnya konsentrasi pendidikan.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Ungkapan terima kasih penulis haturkan kepada orang tuaku tercinta, kakak-kakakku serta adik-adikku terkhusus kepada istriku tercinta Nasriah Yambas, S.Pd yang dengan sabar dan tabah telah mendampingi penulis selama 9 tahun dalam kondisi suka dan duka dan untuk anak-anakku tercinta Nurul Afiah, Najwa Khaira Wilda dan Muhammad Naufal Ramadhan yang telah menjadi penyemangat bagi penulis untuk kembali kuliah.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan yang harus disempurnakan dari tesis ini. Olehnya itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan kualitas tesis ini. Akhir kata, segala puji bagi Allah dan semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita.

Makassar, Februari 2020

**Penulis**

**SAHARUDDIN**

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Februari 2021

Mahasiswa Ybs,



**SAHARUDDIN, S.Pd**

**NIM: 2017.MM.2.0886**



## ABSTRAK

**Saharuddin. 2020.** Pengaruh Diklat, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene, dibimbing oleh Saban Echdar dan Maryadi.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh diklat, budaya organisasi, dan kompensasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survey yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene. Waktu penelitian pada bulan Oktober sampai November 2019. Populasi dalam penelitian yaitu semua guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling sensus atau sampel jenuh, yaitu jumlah sampel merupakan semua populasi. Adapun jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 50 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh antara diklat, budaya organisasi dan kompensasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene, (2) kompensasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

***Kata kunci :*** diklat, budaya organisasi, kompensasi dan kinerja



## ABSTRACT

*Saharuddin. 2020. The Effect of Training, Organizational Culture, and Compensation on Teacher Performance at SMA Negeri 1 Pamboang, Majene Regency, supervised by Saban Echdar and Maryadi.*

*This study aims to determine and analyze the effect of education and training, organizational culture, and partial and simultaneous compensation on teacher performance at SMA Negeri 1 Pamboang, Majene Regency.*

*This study design uses survey research that takes a samples from one population and uses a questionnaire as the main data collection tool. The research was conducted at SMA Negeri 1 Pamboang, Majene Regency. The time of the study was from October to November 2019. The population in the study were all 50 teachers of SMA Negeri 1 Pamboang, Majene Regency. The sampling technique used in this study is census sampling or saturated sample, ie the number of samples is the entire population. The number of samples in this study were 50 respondents. Data analysis using multiple regression analysis (multiple regression analysis)*

*The results show that (1) there is an effect between training, organizational culture and compensation partially and simultaneously on the performance of teachers in SMA Negeri 1 Pamboang, Majene Regency (2) compensation is the most dominant variable affecting the performance of teachers in SMA Negeri 1 Pamboang, Majene Regency.*

**Keywords:** *education and training, organizational culture, compensation and performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN.....	i
HALAMAN DALAM .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN IDENTITAS.....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	viii
ABSTRAK .....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	13

2.2.	Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	12
2.2.1.	Pengertian Pendidikan dan Pelatihan .....	14
2.2.2.	Dimensi-dimensi Program Pendidikan dan Pelatihan .....	18
2.2.3.	Tujuan Pendidikan dan Pelatihan .....	18
2.3.	Budaya Organisasi .....	19
2.4.	Kompensasi .....	24
2.5.	Kinerja .....	30

### BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1.	Kerangka Konseptual .....	36
3.2.	Hipotesis Penelitian .....	41
3.3.	Definisi Operasional Variabel .....	41

### BAB IV METODE PENELITIAN

4.1.	Pendekatan Penelitian .....	44
4.2.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
4.3.	Populasi dan Sampel .....	45
4.4.	Jenis dan Sumber Data .....	45
4.5.	Teknik Pengumpulan Data .....	45
4.6.	Instrumen Penelitian .....	46
4.6.1.	Uji Validitas dan Reabilitas .....	46
4.6.2.	Uji Asumsi Dasar .....	48
4.6.3.	Uji Asumsi Klasik .....	48

4.7.	Skala Pengukuran Variabel .....	49
4.8.	Teknik Analisis Data.....	49

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1.	Hasil Penelitian.....	54
5.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
5.1.2.	Identitas Responden .....	61
5.1.3.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	63
5.1.4.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	72
5.1.5.	Uji Asumsi Klasik .....	74
5.1.6.	Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	77
5.1.7.	Pengujian Hipotesis.....	80
5.2.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	88
5.2.1.	Pengaruh Diklat terhadap Kinerja .....	88
5.2.2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	89
5.2.3.	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja .....	91
5.2.4.	Pengaruh Diklat, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja.....	92
5.2.5.	Variabel yang paling Dominan berpengaruh Terhadap Kinerja.....	93

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1	Simpulan .....	94
6.2	Saran .....	94
6.3.	Keterbatasan Penelitian.....	95
DAFTAR PUSTAKA .....		97
LAMPIRAN .....		100

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Sebaran responden menurut jenis kelamin .....	61
Tabel 5.2. Sebaran responden menurut kelompok umur .....	62
Tabel 5.3. Sebaran responden menurut masa kerja.....	63
Tabel 5.4. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Diklat.....	64
Tabel 5.5. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Budaya Organisasi.....	66
Tabel 5.6. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kompensasi .....	68
Tabel 5.7. Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kinerja.....	70
Tabel 5.8. Hasil Uji Item Variabel.....	72
Tabel 5.9. Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel.....	74
Tabel 5.10 Hasil Uji Multikolinearitas.....	75
Tabel 5.11 Hasil Uji Autokorelasi .....	76
Tabel 5.12. Hasil Perhitungan Regresi.....	79
Tabel 5.13. Hasil Uji t .....	81
Tabel 5.14. Hasil Uji F .....	85
Tabel 5.15. Hasil Uji Beta .....	87
Tabel 5.16. Hasil Uji Determinasi .....	87

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian.....	40
Gambar 5.1. Grafik Scatter Plot.....	76
Gambar 5.2. Uji Normalitas.....	77



## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Data Hasil Kuesioner Penelitian
3. Deskripsi Variabel Penelitian
4. Uji Validitas dan Reliabilitas
5. Analisis Regresi
6. Daftar Riwayat Hidup



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam era globalisasi yang berubah dengan cepat seperti sekarang ini, suatu organisasi atau lembaga perlu menyesuaikan seluruh aspek organisasinya. Dengan adanya keterbatasan kualitas sumber daya manusia yang ada, diharapkan organisasi dapat mengoptimalkannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam sistem pemerintahan Republik Indonesia, berbagai peraturan perundang-undangan (termasuk Peraturan Pemerintah (PP) dan Peraturan Daerah (Perda)) menguraikan arah kebijakan pengembangan sumber daya perangkat dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. Dengan meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme, menerapkan system profesional berbasis prestasi dengan memberikan asas reward and punishments, meningkatkan fungsi profesional dan akuntabilitas birokrasi dalam pengabdian kepada masyarakat, serta mengupayakan peningkatan kualitas institusi nasional kelola asset milik Negara secara transparan, bersih dan bebas dari penyalahgunaan”.

Kualitas ASN dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian tak terpisahkan dari pengembangan institusi sipil diseluruh negeri. Pendidikan dan pelatihan karyawan adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian karyawan. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang

harus benar-benar memperhatikan pendidikan dan pelatihan pegawai sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan kebijakan mengenai fokus program diklat yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengoreksi kelemahan, serta meningkatkan kinerja aparatur sipil negara yang profesional dibidang tanggung jawab dan pekerjaannya masing - masing. Kode etik disiplin yang ketat, efesiensi, efektivitas, kreativitas, produktivitas dan tanggung jawab. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa melalui pendidikan dan pelatihan yang sering diikuti karyawan secara rutin, kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Guru adalah komponen sentral dan strategis dari sistem pendidikan. Guru merupakan faktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan, karena guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan system pendidikan dan berperan langsung dalam proses belajar mengajar, sedangkan guru berperan langsung dalam proses belajar mengajar, pengajaran dan pendidikan. Disinilah pentingnya komponen guru yang sangat penting untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Hanya guru yang berkemampuan, profesional dan berkepribadian baik yang dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan lancar dan berkualitas. Mengingat pentingnya posisi guru dalam proses pembelajaran, wajar jika fenomena kualitas pendidikan yang rendah akan menunjukkan bahwa guru adalah tumpuan yang salah atau mencurigai penyebab rendahnya kinerja guru.

Pengalaman sejarah jangka panjang membutuhkan pertimbangan ulang atas semua peran yang mereka mainkan. Tjokrowinoto (2010) berpendapat bahwa budaya

birokrasi mungkin tidak produktif untuk pembangunan daerah dan nasional. System herediter dan budaya pelanggan mendominasi hubungan birokrat. Hubungan antara birokrasi dan kekuatan ekonomi telah mengubah sifat birokrasi menjadi saling menguntungkan dan kekuatan ekonomi saling melengkapi untuk menyejahterakan diri. Budaya mengutamakan keselamatan kerja dan tata kelola sebagai nilai materialisme dan hedonisme. Kemudian, Sujatmo (2010) menunjukkan adanya penyimpangan antara kekuasaan dan moralitas. Keadaan ini tidak terlepas dari perilaku birokrasi sebagai perilaku organisasi.

Perilaku organisasi yang ditunjukkan oleh para anggota organisasi biasanya dipengaruhi oleh kepentingan organisasi yang bersangkutan. Peran pemimpin sangat penting dalam menciptakan perilaku organisasi yang ideal, pandangan ini didasarkan pada pandangan bahwa dalam kompleksitas kebutuhan individu, kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi tidak harus berada dalam jalur yang saling bertentangan, tetapi dapat selaras.

Dari perspektif proses pembelajaran yang beragam, beberapa sekolah di Kabupaten Majene memulai dengan perpanjangan waktu dari awal tahun ajaran, dan beberapa sekolah hanya memulai dengan tambahan waktu pada semester kedua. Guru di beberapa sekolah sering mengalami keterlambatan waktu di kelas, dan beberapa guru tidak langsung masuk kedalam yang merupakan tanggungjawab mereka. Biasanya meskipun latar belakang sekolah berbeda-beda, guru yang membuat perangkat pembelajaran hanya akan menyalin perangkat yang ada. Dalam hal ini hasil yang diperoleh berbeda-beda yang artinya prestasi masing-masing sekolah berbeda-beda. Ada beberapa sekolah yang kinerjanya cukup baik, namun ada

juga sekolah yang kinerjanya belum mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sangat menentukan prestasi belajar sekolah.

Begitu pula masih ada beberapa guru yang terbiasa telat masuk kantor, kurang semangat, menyelesaikan pekerjaan di luar jam kantor dan mengerjakan pekerjaan lain diluar kantor, sistem kerja dan nilai-nilai belum membentuk lingkungan kerja yang kondusif, dan tidak bisa memahami dengan benar dasar fungsi dan tanggungjawab yang diberikan untuk pekerjaannya..

Pada dasarnya kualitas sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia, sehingga menuntut kita untuk selalu waspada dan memperhatikan segala aspek. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen sumber daya suatu organisasi atau lembaga yang merupakan penggerak sumber daya manusia lainnya. Oleh karena itu sukses tidaknya suatu organisasi atau lembaga sangat bergantung pada faktor manusia atau pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi berdampak pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dari pemahaman seluruh organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi, dan lingkungan yang dihasilkan kondusif bagi pembentukan dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Budaya merupakan elemen penting yang mendukung pengembangan strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja, karena budaya organisasi merupakan fenomena saling ketergantungan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja guru. Semua aspek jenjang pendidikan pada akhirnya berkontribusi dalam pembentukan budaya

organisasi, sedangkan budaya organisasi yang ada sangat dapat mempengaruhi efektivitas kinerja guru..

Budaya adalah cara kita berpikir tentang lingkungan, perilaku, identitas, pola hubungan dinamis, realita, atau kecenderungan organisasi dari kode genetic untuk sukses. Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai rules of the game yang ada dalam organisasi, dan akan menjadi cara sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan nilai-nilai perilakunya. Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai model perilaku manusia yang komprehensif dalam suatu organisasi, termasuk pemikiran dan tindakan, serta dialog antara belajar dan mengajar..

Budaya organisasi berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk identitas organisasi, sehingga memberikan keunggulan bersaing dibandingkan dengan organisasi lain. Budaya organisasi merupakan konsep umum yang dianut oleh anggota, yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain.

Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dari pemahaman seluruh organisasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi yang akan mempengaruhi cara kerja dan cara berperilaku guru. Individu dapat menjadi mampu dan efisien tanpa bergantung pada orang lain, namun perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi, sehingga orang tersebut tidak akan berhasil dalam organisasi. Dari cara pandang guru terhadap suatu budaya, terlihat jelas budaya organisasi yang kuat yang mempengaruhi perilaku anggota yang memiliki semangat, dedikasi, kreativitas, komitmen dan kepuasan dalam berorganisasi. Semakin kuat budaya

organisasi maka semakin tinggi komitmen yang pada akhirnya akan menjaga prestasi kerja.

Dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, hal ini tidak terlepas dari ikatan budaya yang terjalin. Hubungan sosial yang relevan diwujudkan oleh komunitas yang relevan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun di Negara. Budaya membedakan orang satu sama lain dalam cara mereka berinteraksi dan bertindak. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu pandangan yang bersatu, sehingga membentuk kesatuan tingkah laku atau tindakan. Seiring waktu, budaya harus dibentuk dalam organisasi dan manfaatnya dapat dirasakan dalam hal memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Setiap organisasi memiliki ciri khasnya masing-masing baik dari segi tujuan, visi dan misi serta berbagai sumber daya (guru). Pada dasarnya, setiap organisasi ingin semua gurunya bekerja dengan baik. Kinerja guru yang tinggi akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk menjadi sukses, dibutuhkan peran organisasi atau guru itu sendiri. Organisasi memberikan fasilitas berupa kegiatan diklat, mengirimkan guru ke sekolah, dan diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Dapat dikatakan bahwa guru adalah aset organisasi, sehingga organisasi perlu menguji dan memenuhi kebutuhan guru. Dimanapun mereka berada, kebutuhan dasar setiap guru adalah rasa aman dalam menjalankan perannya sebagai guru atau sebagai sumber penghasilan utama bagi keluarganya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses yang berkesinambungan, apalagi ketika perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat hingga saat ini,



pendidikan dan pelatihan memegang peranan yang sangat penting membekali pegawai agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Secara garis besar tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja pegawai dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Semakin baik program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pengelola organisasi maka semakin terampil pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini didasarkan pada konsep dasar dari pendidikan dan pelatihan yang memberikan bekal bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak sesuai dengan permasalahan pekerjaan yang dihadapinya. Pegawai yang secara rutin memperoleh pendidikan dan pelatihan, mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan *output* yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak berpendidikan.

Gomes (2010) mengatakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk pengembangan pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan memperbaiki perilaku yang berguna untuk kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Setelah pelatihan diberikan maka pimpinan mempunyai peranan penting dalam memotivasi pegawainya dalam bekerja karena setelah diberikan pendidikan dan pelatihan hendaknya para pegawai dapat bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Kualitas dan kemampuan guru dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik guru yang bersangkutan.

Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Semakin tinggi pendidikan semakin tinggi produktivitas kerja.

Faktanya, satu orang akan berperilaku berbeda dengan orang lain. Untuk meningkatkan kinerja setiap guru diperlukan suatu motor penggerak atau faktor pendorong yang dapat membuat kinerja organisasi memenuhi harapan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi relatif kompleks, bisa jadi *faktor instrinsik* (tingkat pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi, kesehatan dan pengalaman) dan *faktor ekstrinsik* (kompensasi, iklim kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja, dan hubungan sosial).

Salah satu kewajiban pokok yang perlu diperhatikan terhadap sumber daya manusia di organisasi adalah memenuhi kesejahteraannya dalam bentuk imbalan atas hasil kerja seorang guru. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan keguruan mereka dengan sebuah organisasi. Kompensasi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji variabel, dan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan,

Kompensasi langsung yang diterima guru sebagai kompensasi dasar disebut gaji pokok. Gaji merupakan salah satu hal yang mendorong atau memotivasi guru untuk bekerja atau mengabdikan secara menyeluruh terhadap organisasi. Faktor gaji dan

kompensasi berupa tunjangan kinerja masih dirasakan belum optimal pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

Kinerja ialah proses untuk mengukur prestasi kinerja guru berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara *kualitatif* maupun *kuantitatif*. Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara *efektif* dan *efisien*, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan guru sekarang dibandingkan dengan kemampuan guru yang akan datang di dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi, sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai guru sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang guru terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu.

Dari berbagai konsep yang telah diuraikan dan berkenaan dengan fakta empirik menyangkut kinerja aparatur sipil negara maka dalam penelitian ini

ditetapkan tiga variabel independen yaitu; Budaya Organisasi, Pendidikan dan Kompensasi sebagai variabel yang di gunakan untuk mengukur Kinerja guru.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul : “Pengaruh Diklat, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene”

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka pokok-pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah diklat, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene ?
2. Apakah diklat, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene ?
3. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh diklat, budaya organisasi dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.
2. Pengaruh diklat, budaya organisasi dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

3. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberi masukan kepada pemerintah (penentu kebijakan) sebagai dasar pertimbangan yang tepat dalam merumuskan strategi yang efektif untuk mengembangkan kapasitas guna meningkatkan kinerja melalui peningkatan diklat, budaya organisasi dan kompensasi pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.
2. Memberi sumbangan pemikiran kepada pemerintah Kabupaten Majene dalam mengambil kebijakan bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.
3. Mengembangkan konsep teoritis untuk memperkaya khasanah Ilmu Manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkenan dengan pengembangan kinerja guru.
4. Memberi manfaat bagi penulis selaku seorang aparat dan dari aspek akademis sehingga dapat berbagi pengalaman kepada seluruh *stake holders* yang terlibat dalam pengembangan SDM dan kinerja.
5. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi salah satu pedoman dalam peningkatan kinerja guru dalam rangka mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang survive.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Beberapa peneliti terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Nurul Hidayah, 2016, Judul; Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai bagian Keuangan dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta).Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja guru. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai t hitung sebesar 2,142 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,991.Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja guru yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai t hitung sebesar 6,595 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,991 serta koefisien mediasi 0,154. Sehingga dapat ditarik disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja guru yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
2. Agus Suryanto, 2011. Judul; Pengaruh pemberian tunjangan professional guru terhadap peningkatan kinerja guru jenjang SMA RSBI Kota Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan (bersama-sama) antara dua variabel bebas yaitu variabel pemberian tunjangan professional guru dan variabel motivasi kerja dengan variabel terikat yaitu kinerja guru.

3. Donny Prakasa Utama, 2010. Judul ; Pengaruh disiplin kerja dan sistem kompensasi pegawai negeri sipil terhadap kinerja guru pada Badan Kepegawaian Negara. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa disiplin kerja dan sistem kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja guru di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.
4. Indra Syahputra, 2019. Judul ; Pengaruh diklat, promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial diklat, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara simultan diklat, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Rahmatina Aulia, 2014. Judul ; Pengaruh pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja perawat rawat Inap di RSUD Kabupaten Siak. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara simultan pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat rawat Inap di RSUD Kabupaten Siak.
6. Saprianto, dkk. Judul ; Pengaruh Diklat dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau sebesar 58,8 %. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau sebesar 47,6 %. Diklat dan motivasi kerja

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau sebesar 71,3 %.

7. Wenny Soliany Permata Sari, 2010. Judul ; Pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pelayanan kependudukan di kelurahan Petojo Utara Kecamatan Gambir Kota Administrasi Jakarta Pusat. Hasil penelitian bahwa dari hasil perhitungan regresi maka dapat disimpulkan bahwa ternyata pengaruh kompensasi terhadap kinerja pelayanan lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pelayanan.
8. Primanita Putri Darmanto, 2017. Judul ; Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru ekonomi SMA Negeri se-kota Pontianak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru ekonomi SMA Negeri se-kota Pontianak dengan cara analisis deskriptif dikorelasikan ke dalam kategori persentase bahwa kompensasi yang diterima guru sudah baik dengan nilai persentase 81,56 %. Secara analisis regresi linier berganda diperoleh pada tingkat signifikansi  $0,0001 < 0,050$  dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  variabel  $X_1$  (  $2,119 > 1,711$  ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru ekonomi SMA Negeri se-kota Pontianak.

## **2.2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

### **2.2.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan kerja Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan



berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan. Menurut Simamora (2009) pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.

Menurut Kenneth R. Robinson dalam Atmodiwirio (2012) pendidikan dan pelatihan adalah proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang ilmu pengetahuan, keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang di harapkan.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai baru adalah mengenal dan menguasai pekerjaannya sedangkan bagi pegawai lama meningkatkan hasil pekerjaan baik sekarang maupun di masa datang, meningkatkan kinerja pegawai apabila mendapatkan promosi. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru akan tetapi juga bagi pegawai lama yang juga sudah berpengalaman perlu belajar menyesuaikan dengan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya dan prosedur-prosedurnya.

Menurut definisi pendidikan dalam Undang-Undang Republik Indonesia (Nomor 2 Tahun 2008), "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara". Penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia

sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja.

Pendidikan karyawan mengacu pada proses pengajaran pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu agar karyawan lebih cakap dan mampu menjalankan tugasnya dengan lebih baik sesuai standar. Umumnya pendidikan dan pelatihan mengacu pada pengembangan keterampilan kerja yang dapat segera digunakan . Pada saat yang sama, pengembangan biasanya dikategorikan dengan jelas dalam manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan (Tanjung, 2008).

Menurut Sedarmayanti (2011) Pendidikan adalah program yang mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu, melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari.

Menurut Irianto (2011) bahwa nilai-nilai kompetensi seseorang dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan menekankan pada pengembangan *skill*, *knowledge* dan *ability* yang secara signifikan akan dapat memberi standar dalam sistem dan proses kerja yang diterapkan. Program pendidikan berguna untuk menambah wawasan pegawai secara teoritis pada bidang pekerjaan sesuai dengan jabatannya (memahami fungsi jabatan).

Menurut Rivai (2011) pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar

sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori, sementara ketrampilan adalah meliputi pengertian *physical skill*, *social skill*, *managerial skill* dan lain-lain. Pengertian pelatihan lebih lanjut disebutkan adalah proses secara sistimatis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar lebih berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Gomes (2008) Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pengertian pelatihan juga merupakan proses mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja pegawai atau sekelompok pegawai, biasanya sasarannya adalah pegawai atau sekelompok pegawai yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan progmatic. Menurut Ferdinand (2008) mengatakan bahwa pelatihan dapat mendukung perubahan atas kekuatan dan kemampuan yang ditunjukkan dan menawarkan tanggapan yang tidak evaluatif, Pelatihan menyebabkan fakta yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan kemampuan kerja.

### **2.2.2. Dimensi-Dimensi Program Pendidikan dan Pelatihan**

Dimensi program pendidikan dan pelatihan yang efektif yang diberikan organisasi kepada pegawainya dapat diukur melalui:

1. Konten pendidikan dan pelatihan yaitu isi program pendidikan dan pelatihan yang relevan serta *up to date*.
2. Metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai untuk subjek itu dan metode pendidikan dan pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta.
3. Sikap dan ketrampilan instruktur, yaitu instruktur mempunyai sikap dan ketrampilan yang dapat mendorong orang untuk belajar.
4. Lama waktu pendidikan dan pelatihan yaitu berkaitan dengan waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pendidikan dan pelatihan yaitu tempat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, relevan dengan jenis pendidikan dan pelatihan (Sofyandi, 2008).

### **2.2.3. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Tentunya penyelenggaraan diklat memiliki tujuan tertentu bagi peserta sendiri dan organisasi yang harus diperhatikan, karena tujuan tersebut sebenarnya menjadi dasar untuk menentukan metode diklat mana yang akan digunakan. metode pendidikan dan pelatihan mana yang akan dipakai, materi yang akan dibahas, pesertanya dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberi subjek yang bersangkutan.

Dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2010 disebutkan bahwa Diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap agar dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.

Menurut Moekijat (2008) tujuan pendidikan dan pelatihan antara lain:

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Terlaksananya tujuan-tujuan tertentu dari pendidikan dan pelatihan memerlukan dukungan sepenuhnya dari penyelenggara serta unit para peserta itu sendiri. Pegawai harus mempunyai kelayakan bahwa pendidikan dan pelatihan itu berguna bagi mereka sehingga mereka mau memanfaatkan kesempatan tertentu dengan baik.

### **2.3. Budaya Organisasi**

Organisasi merupakan hal yang tidak mungkin terlepas dari kehidupan bermasyarakat. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah pegawai menyukai karakteristik itu atau tidak. Pentingnya di dalam budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana pegawai memandang organisasi mereka. Organisasi sebagai wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan

sistematis, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama yang terarah dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok dalam berinteraksi kedalam maupun keluar organisasi. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi yang senantiasa mengontrol anggota organisasi, dengan demikian budaya organisasi yang kuat merupakan pembentuk kinerja organisasi yang tinggi.

Tangkilisan (2012:05) menyatakan bahwa unsur manusia merupakan unsur penting, karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Dengan demikian pentingnya kerjasama didalam suatu organisasi untuk menyelaraskan pemikiran untuk mewujudkan tujuan tertentu. Hal ini juga jelaskan dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai.

Pegawai Negeri Sipil merupakan Sumber Daya Aparatur Negara yang berkualitas merupakan aset bangsa dan negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang dalam penjelasannya menyatakan

bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturnegara khususnya Pegawai Negeri.

Budaya organisasi memiliki dampak pada *efisiensi* dan *efektifitas* organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dalam memahami organisasi seluruhnya. McKenna dan Beech berpendapat bahwa: “Budaya yang kuat mendasari aspek kunci pemaksaan fungsi organisasi dalam hal *efisiensi*, *inovasi*, *kualitas* serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian, karena etos yang berlaku mengakomodasikan ketahanan“ McKenna, et.al. (2012:19). Sedangkan menurut Ndraha (2013:123) mengungkapkan bahwa “Budaya kuat juga bisa dimaknai sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia”. Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem Perilaku para pendidik dan staf di bawahnya baik didalam organisasi maupun diluar organisasi.

Menurut pendapat Silalahi (2012:8), bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi, artinya harus mencakup faktor-faktor antara lain : Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial bisa dilaksanakan antara lain berupa:

- a. Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- b. Menentukan batas-batas antar kelompok.
- c. Distribusi wewenang dan status.
- d. Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan
- e. Menentukan imbalan dan ganjaran.
- f. Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.
- g. Budaya dengan profesionalisme

Dalam perkembangan berikutnya dapat kita lihat ada keterkaitan antara budaya dengan desain organisasi sesuai dengan *design culture* yang akan diterapkan. Untuk memahami desain organisasi tersebut (McKenna, et.al, 2012:65) membagi empat tipe budaya organisasi:

- a. Budaya kekuasaan (*Power culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memberi perintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti persepsi dan keinginan anggota suatu organisasi.

Seorang pegawai butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelaziman yang masih menganut manajemen kekeluargaan, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan terkadang melupakan nilai



profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya organisasi.

b. Budaya peran (*Role culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

c. Budaya pendukung (*Support culture*)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan koridor dan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Perubahan bisa terjadi dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*).

d. Budaya prestasi (*Achievement culture*)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku

dikalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

Selangkah lebih maju tinjauan dari Silalahi (2014:25-32) yang melihat budaya kerja dapat dilihat dari sudut *teologi* dan *deontology*, seperti pandangan *filsafat Konfutse*, etika Kristen dan prinsip agama Islam. Terdapat tiga agama dalam percaturan peradaban dunia timur bahkan manajemen barat sudah mulai memperhitungkannya sebagai manajemen alternatif yang didifusikan ke manajemen barat setelah melihat kekuatan ekonomi Negara kuning seperti Cina, Jepang dan Korea sangat kuat. Perimbangan kekuatan ras kuning Asia yang diwakili Jepang, Korea dan Cina tentu saja tidak bisa melupakan potensi kekuatan ekonomi negara-negara Islam yang dari jumlah penduduknya cukup menjanjikan untuk menjadi pangsa pasar mereka.

#### **2.4. Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan jasa mereka terhadap organisasi. Seorang pegawai menghargai sebuah kerja keras dan akan menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi. Hani Handoko (2014) berpendapat bahwa kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui kompensasi.

Hasibuan (2014) mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Penjelasan dari kompensasi berupa uang adalah pegawai dibayar dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang dibayarkan dengan barang kepada pegawainya. Menurut Undang-Undang Kecelakaan Tahun 1974 No.33 Pasal 7 ayat (a) dan (b) upah adalah : 1) Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan. 2) Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma ditaksir menurut harga umum ditempat itu.

Milkovich dan Newman (2014) menyatakan bahwa kompensasi berkenaan dengan segala bentuk balas jasa finansial dan pelayanan yang *tangible* (nyata), serta keuntungan yang diterima pegawai sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.

Menurut Rabindra dan Medonca (1998) dalam Harnanik (2015) kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan terhadap semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima pegawai karena jasa yang disumbangkan kepada organisasi. Michael dan Harold (1993) dalam Pantja Dajati (2013) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah Kepuasan Kerja terhadap kompensasi yang diterima dari organisasi sebagai balas jasa atas kerja mereka. Mobley (1982) dalam Sahid (2014) mendefinisikan kepuasan kompensasi sebagai keadaan dimana harapan akan kompensasi sesuai dengan kenyataan kompensasi yang diterima pegawai.

Dessler (2013) mengemukakan bahwa kompensasi pegawai adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipekerjakannya pegawai itu.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan organisasi kepada pegawainya karena telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non-finansial.

Kompensasi berbentuk finansial berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi pegawai, bantuan sosial pegawai, tunjangan, libur, atau cuti tetap dibayar, sedangkan dalam bentuk non finansial, berupa tugas menarik, tantangan tugas, tanggung jawab juga peluang, pengakuan, lingkungan pekerjaan yang menarik (Anthony & Govendarajan, 2013).

Menurut Malayu Hasibuan (2014:130) secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu : 1) Kompensasi Langsung ; Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. 2) Kompensasi Tidak Langsung ; Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. 3) Insentif ; Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Mathis dan Jackson (2012), berpendapat bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu “kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung”. Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji

variabel, dan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, dengan penjelasan sebagai berikut :

#### 1) Gaji Pokok

Kompensasi langsung yang diterima pegawai sebagai kompensasi dasar disebut gaji pokok. Gaji merupakan salah satu hal yang mendorong atau memotivasi pegawai untuk bekerja atau mengabdikan secara menyeluruh terhadap organisasi. Menurut Soemarso (2014:307), “Gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan.” Mulyadi (2014 : 373), “Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah atau instansi kepada pegawai”. Mardi (2011:107) mengemukakan bahwa “Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah organisasi atau instansi kepada pegawai.”

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa gaji pokok merupakan suatu kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kinerja yang telah diberikan kepada organisasi. Kompensasi tersebut diberikan kepada pegawai biasanya dalam kurun waktu selama satu bulan.

Jenis gaji yang lain yang diberikan secara langsung adalah gaji variabel atau biasa disebut bonus atau insentif. Sedangkan untuk eksekutif, pada umumnya mendapatkan imbalan yang sifatnya jangka panjang seperti kepemilikan saham.

Tunjangan pegawai adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pensiun, yang diberikan kepada pegawai sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

Dalam sebuah organisasi setiap kegiatan pasti memiliki tujuan guna mencapai tujuan dari organisasi, seperti halnya pemberian kompensasi.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Malayu Hasibuan (2014:121-122) sebagai berikut :

1) Ikatan kerja sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pimpinan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pimpinan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja.

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif.

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk organisasi akan lebih mudah.

4) Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, pimpinan akan mudah memotivasi pegawainya.

5) Stabilitas pegawai.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6) Disiplin.

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah.

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Schuler dan Jacson (1999) dalam Mulyani (2012), kompensasi dapat digunakan untuk :

- 1) Menarik orang-orang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan organisasi. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.
- 2) Mempertahankan pegawai yang baik. Jika kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka pegawai yang ingin dipertahankan oleh organisasi akan merasa puas.
- 3) Meraih keunggulan kompetitif. Kompensasi yang baik akan memudahkan organisasi untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif.

- 4) Memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya kompensasi yang dirasakan adil, maka pegawai akan merasa puas dan dampaknya adalah meningkatnya kinerja guru.
- 5) Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.

Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta memperhatikan peraturan- peraturan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian yang sebaik-baiknya supaya kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai. Asas-asas pemberian kompensasi antara lain :

- 1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan. Porsi adil dalam hal ini tidak harus disamakan antar setiap pegawai.

- 2) Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas upah minimal pemerintah yang berlaku.

## **2.5. Kinerja**

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2010:135).



Kinerja menurut Mangkunegara AP (2015:67), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan organisasi. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya menurut Ambar T. Sulistiyani & Rosidah (2013:223). Sedangkan menurut Bernardin dan Russell dalam Ambar T. Sulistiyani & Rosidah (2013:223-224), menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama waktu tertentu.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2012:78). Menurut Mohamad Mahsun (2011:25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang pegawai terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan

kinerja bisa diketahui jika individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2014:95) mengemukakan bahwa indikator-indikator yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja guru adalah sebagai berikut:

#### 1. Kesyetaan

Unsur kesetiaan dalam hal ini menyangkut loyalitas pegawai terhadap pekerjaan, jabatannya dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

#### 2. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

#### 3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain, seperti kepada para bawahan.

#### 4. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

#### 5. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

#### 6. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya. Dimensi atau indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja guru di setiap perusahaan atau organisasi pada umumnya berbeda. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### 7. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijakan dan didalam situasi manajemen.

#### 8. Kepribadian

Penilai menilai pegawai dan sikap Perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

Mangkunegara AP (2015:67). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Menurut Siswanto (2011:236), kemampuan meliputi beberapa hal, yaitu:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*)
- d. Kerja sama (*cooperation*)
- e. Pengambilan keputusan (*judgment*)

### 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara, AP (2015:68) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang maksimal.

Menurut Siswanto (2011:41) memperluaskan dimensi kinerja guru yang berdasarkan:

#### 1. *Quantity work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

#### 2. *Quality of work*

Kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

### *3. Job knowledge*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

### *4. Creativeness*

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

Teori tentang kinerja adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2010:135).

Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku. Budaya organisasi dapat juga dikatakan pola terpadu Perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Budaya organisasi memiliki dampak pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk identitas organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya.

Tingkat pendidikan seseorang akan berpengaruh dalam memberikan respon terhadap sesuatu yang datang dari luar, mereka yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memberi respon yang rasional daripada mereka yang berpendidikan

rendah. Orang yang mempunyai pendidikan tinggi diharapkan lebih peka terhadap kondisi keselamatannya, sehingga lebih baik dalam memanfaatkan fasilitas keselamatan (Green, 1980).

Dalam perspektif sosial, pelatihan akan melahirkan insan-insan terpelajar yang mempunyai peranan penting dalam proses perubahan sosial di dalam masyarakat, keluarga, komunitas, perkumpulan masyarakat, dan organisasi sosial yang kemudian menjelma dalam bentuk organisasi besar berupa lembaga Negara, dengan demikian, pendidikan dapat memberikan sumbangan penting pada upaya memantapkan integrasi sosial.

Para guru yang sudah berpengalamanpun selalu memerlukan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan, karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan latihan. Pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi sehingga cara penekanannya pada kemampuan kognitif, efektif dan psychomotor. Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur yang sistematis dan terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relative lama. Untuk meningkatkan kinerja guru dalam bekerja adalah melalui pendidikan. Tingkat pendidikan yang ditempuh dan dimiliki oleh seseorang pada dasarnya merupakan usaha yang dilakukan dapat memperoleh kinerja yang baik. Pengertian pendidikan menurut

Hasbullah (2014:1) menyatakan bahwa "Pendidikan sering diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai nilai-nilai kebudayaan dan masyarakat". Pendidikan juga merupakan usaha yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental. Pengembangan sumber daya bahwa nilai-nilai kompetensi seseorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan atau penelitian yang berorientasi pada tuntutan kerja aktual dengan penekanan pada pengembangan skill, dan proses kerja yang diterapkan.

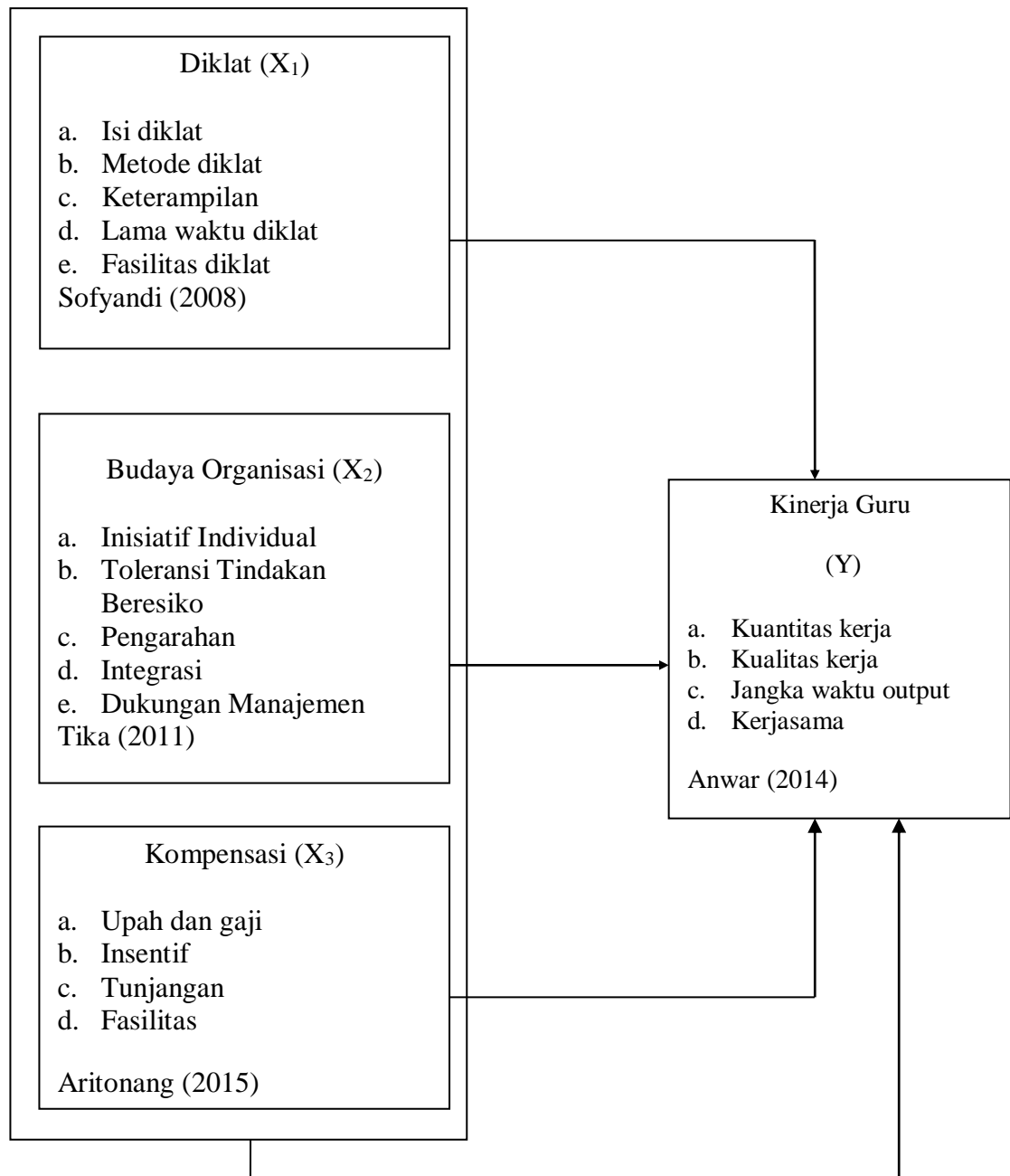
Kinerja SDM erat kaitannya dengan kinerja organisasi, semakin tinggi kinerja SDM maka semakin tinggi pula kinerja organisasi, dengan demikian apabila kinerja organisasi semakin tinggi maka akan mempermudah pencapaian tujuan. Dalam hubungan tersebut, perhatian terhadap upaya peningkatan kinerja SDM harus diutamakan, sementara secara teori kinerja berkorelasi dengan motivasi, dan salah satu sumber motivasi yang penting adalah sistem kompensasi, baik yang bersifat finansial (gaji, tunjangan, insentif dan sebagainya) maupun non finansial (promosi jabatan, kenaikan pangkat, hak cuti dan sebagainya). Tujuan kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi guru atau sebagai jaminan economic security bagi guru, mendorong agar guru lebih dan lebih giat, menunjukkan bahwa organisasi mengalami kemajuan, dan menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap gurunya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan guru terhadap instansi dan output atau besarnya imbalan yang diberikan instansi kepada guru. Sistem Kompensasi PNS yang sedang mengemuka dewasa ini adalah diterapkannya kebijakan Remunerasi.



Remunerasi sering dikaitkan dengan Tunjangan Kinerja, padahal kedua hal tersebut dari sisi pengertian jauh berbeda, jika tunjangan kinerja diberikan atas dasar keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi maka remunerasi diberikan atas dasar kontribusi yang diberikan guru kepada instansi. Tunjangan kinerja diartikan sebagai fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh guru. Tunjangan kinerja individu dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati bersama.

Sementara remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima guru atas kontribusi yang diberikannya kepada instansi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai dan non tunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Kebijakan remunerasi pada dasarnya harus dijalankan dengan syarat adanya kejelasan antara hak dan kewajiban guru serta dapat memberikan jaminan bahwa guru penerima remunerasi, dalam melaksanakan tugasnya berorientasi pada pencapaian kinerja sesuai dengan jabatannya.

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;



Gambar 3.1.

Kerangka Konsep Penelitian

### **3.2. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2012:51). Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diklat, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.
2. Diklat, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.
3. Variabel kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Untuk menjelaskan variabel yang dimaksud dalam penelitian ini maka diperlukan definisi operasional variabel sebagai berikut :

a. Variabel bebas /independen (X)

1. Diklat ( $X_2$ ) adalah program yang mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu untuk dipersiapkan dalam mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematis dalam memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari Indikator dalam penelitian (Sofyandi, 2008) yaitu :

- a. Isi diklat
  - b. Metode diklat
  - c. Keterampilan instruktur
  - d. Lama waktu diklat
  - e. Fasilitas diklat
2. Budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Tika, 2011:11). Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini meliputi :
- a. Inisiatif Individual
  - b. Toleransi Tindakan Beresiko
  - c. Pengarahan
  - d. Integrasi
  - e. Dukungan Manajemen
3. Kompensasi ( $X_3$ ) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima guru sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi (Aritonang, 2015:2). Indikator kompensasi dalam penelitian ini adalah :
- a. Upah dan gaji
  - b. Insentif
  - c. Tunjangan
  - d. Fasilitas

b. Variabel terikat / dependen (Y)

Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru. Yang dimaksud kinerja guru adalah derajat keberhasilan prestasi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, meliputi tercapainya sasaran kerjanya, adanya kemampuan melaksanakan pekerjaan serta terpenuhinya dukungan yang diterima dalam lingkungan organisasi. Anwar Prabu (2014:9) arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang guru. Indikator dalam penelitian ini yaitu :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Jangka waktu output
- d. Kerjasama

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian survey yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 2014). Survey merupakan studi yang bersifat kuantitatif yang digunakan untuk meneliti gejala suatu kelompok atau perilaku individu. Penelitian survey dapat digunakan untuk maksud penjajakan (*eksploratif*), menguraikan (*deskriptif*), dan penjelasan (*explanatory*) yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa, evaluasi, prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, penelitian operasional dan pengembangan indikator-indikator sosial.

Survey dalam penelitian ini adalah suatu desain yang digunakan untuk menyelidiki mengenai pengaruh variabel diklat, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru ASN pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene, sehingga dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

#### **4.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian dilakukan pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Oktober sampai dengan November 2019.

### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2011:72). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene yang berjumlah 50 orang . Sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh (sensus), dimana semua populasi dijadikan sampel sebanyak 50 orang guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

### **4.4. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

#### **a. Data primer**

Data yang diperoleh langsung dari responden yang terpilih pada lokasi penelitian. Data primer diperoleh dengan memberikan daftar pertanyaan dan wawancara.

#### **b. Data sekunder**

Data yang diperoleh melalui studi dokumentasi dengan mempelajari berbagai tulisan melalui buku, jurnal, majalah, dan juga internet untuk mendukung penelitian ini.

### **4.5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Wawancara

Wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terlibat langsung didalam penelitian ini untuk memperoleh informasi tentang berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian.

b. Daftar pertanyaan (Kuisisioner)

Teknik yang digunakan angket atau kuisisioner dalam suatu cara pengumpulan data dengan memberikan dan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka dapat memberi respon atas daftar pertanyaan tersebut. Jawaban tersebut selanjutnya diberi skor dengan skala *Likert*.

c. Studi dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara meninjau, membaca dan mempelajari berbagai macam buku, jurnal, dan informasi dari internet yang berhubungan dengan penelitian.

## **4.6. Instrumen Penelitian**

### **4.6.1. Uji Validitas dan Reabilitas**

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban permasalahan penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi : pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, kesimpulan tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Dua alat untuk mengukur kualitas data yaitu uji validitas dan uji realibilitas.

a. Uji Validitas



Menurut Ancok dan Singarimbun (2014), menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Kuesioner penelitian ini terbentuk dari empat konsep teoritis. Keempat konsep tersebut adalah : sarana, kreativitas belajar, motivasi belajar dan prestasi belajar. Instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan valid atau shahih apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 5%, maka ítem tersebut di nyatakan valida tau shahih (Tiro dan Sukarna, 2012).

Menurut Nasution (2014:74), menjelaskan bahwa suatu alat pengukur dikatakan valid, jika alat itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu. Meter itu valid karena memang mengukur jarak.

#### b. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila alat ukur tersebut mengarah pada keajegan atau konsisten, dimana tingkat reliabilitasnya memperlihatkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama pula. Suatu instrumen dikatakan andal, bila memiliki koefisien keandalan atau reliabilitas sebesar 0,60 atau lebih (Tiro dan Sukarna, 2012). Nasution (2014:77), menjelaskan bahwa suatu alat pengukur dikatakan *reliable* bila alat itu dalam mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi alat yang *reliable* secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama.

#### 4.6.2. Uji Asumsi Dasar

##### a. Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasi adalah sama atau tidak. Uji ini dilakukan sebagai prasyarat dalam analisis *independent sample t test* dan ANOVA.

##### b. Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan.

##### c. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.

#### 4.6.3. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi.

##### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi.

##### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi.

#### d. Uji Normalitas Regresi

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak.

### 4.7. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert* sebagai alat untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132). Peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian, dengan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu-ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1.

### 4.8. Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan diklat, budaya organisasi, dan kompensasi serta kinerja guru. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel.

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh diklat, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja guru. Sebelum melakukan pengujian regresi berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi.

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja guru

a = konstanta

X<sub>1</sub> = Diklat

X<sub>2</sub> = Budaya organisasi

X<sub>3</sub> = Kompensasi

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Kemudian untuk mengetahui pengaruh diklat (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>), dan kompensasi (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu kinerja guru (Y), secara parsial maka dilakukan uji t.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: diklat (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>), dan kompensasi (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu kinerja guru (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

#### **a. Pengujian hipotesis pertama,**

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- a) Ho berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Ha berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- c) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom*  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2011)

#### **b. Pengujian hipotesis kedua**

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independent tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom*  $(k)$  dan  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independent. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

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

Dimana :

$R^2 = R$  Square

$n =$  Banyaknya Data

$k =$  Banyaknya variabel independent

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2011)

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig. F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

### c. Pengujian hipotesis ketiga

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen. Apabila diantara variabel-variabel independen yang mempunyai nilai koefisien regresi (R) lebih besar diantara yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kabupaten Majene adalah salah satu dari 6 Kabupaten/Kota dalam propinsi Sulawesi Barat dengan panjang pantai 125 km yang terletak di pesisir pantai Sulawesi Barat memanjang dari Selatan ke Utara dengan luas 947,84 km. Kabupaten Majene terdiri dari 8 Kecamatan yaitu Banggae Timur, Banggae, Pamboang, Sendana, Tammeroddo Sendana, Tubo Sendana, Ulumunda dan Malunda, yang meliputi 80 desa/kelurahan.

Ibukota Kabupaten Majene terletak di Kecamatan Banggae Timur dengan luas perkotaan 5.515 km, yang berada diposisi selatan Kabupaten Majene, dengan waktu tempuh sekitar 3 jam sampai 4 jam dari ibukota Sulawesi Barat (Mamuju) yaitu  $\pm 120$  km.

Secara geografis Kabupaten Majene terletak pada posisi 2' 38" 450 sampai dengan 3'38"150 Lintang Selatan dan 118'45"000 sampai 119'4"450 Bujur Timur, dengan berbatasan di sebelah utara Kabupaten Mamuju, sebelah timur Kabupaten Polewali Mandar, sebelah selatan Teluk Mandar, dan Sebelah Barat adalah Selat Makassar. Klasifikasi kemiringan tanah secara keseluruhan relatif miring dengan persentase wilayah yang mengalami erosi sebesar 3,41 % dan luas wilayah kabupaten, dengan suhu udara antara 21°C sampai 34 °C, serta jumlah hari hujan 208 hari.

Jumlah penduduk Kabupaten Majene adalah 137.474 jiwa yang terdiri dari jumlah pria 66.494 dan jumlah perempuan 70.980 jiwa dengan 1.060 jiwa per km<sup>2</sup> untuk Kota Majene (Kec. Banggae Timur). Tingkat pertumbuhan penduduk Kabupaten Majene adalah 0,21% pertahun dan 1,40% pertahun untuk Kota Majene. Fasilitas pendidikan terdiri dari 53 buah TK, 155 SD, 19 SMP, 7 SMA, 3 SMK dengan jumlah siswa sebesar 27.090 murid serta guru sebanyak 1.330 guru Sekolah Dasar (SD), 384 dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan 315 Sekolah Menengah Atas (SMA) dan 122 guru Taman Kanak-Kanak (TK).

Visi Kabupaten Majene adalah "Majene Profesional, Produktif dan Proaktif 2021". Sedangkan misi Kabupaten Majene adalah :

- a. Mewujudkan sumber daya manusia dan masyarakat Kabupaten Majene yang berkualitas;
- b. Mewujudkan kesejahteraan sosial masyarakat;
- c. Mewujudkan optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam bidang pertanian, perikanan kelautan dan pariwisata;
- d. Memperkuat dan meningkatkan pertumbuhan perekonomian kerakyatan dengan mengoptimalkan potensi daerah yang didukung oleh kemandirian masyarakat;
- e. Meningkatkan pembangunan infrastruktur bagi percepatan aspek-aspek pembangunan;
- f. Supremasi hukum dalam menciptakan pemerintahan yang bersih dan profesional dengan peningkatan kapasitas aparatur didasarkan pada nilai-nilai kebenaran dan berkeadilan.



Diantara upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah, maka dilakukan pembenahan manajemen sekolah, sebab tingkat kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemajuan manajemen dan administrasi pendidikannya. Dalam konteks pengembangan manajemen, penyelenggara pendidikan harus selalu didasarkan pada beberapa aspek antara lain :

- a. Visi dan karakteristik manajemen Sekolah yang meliputi efisien dan efektif, transparansi dan demokratis, peningkatan kualitas, dedikatif suatu bermoral dan beretika.
- b. Kompetensi dan profesionalisme yang merupakan syarat utama keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan mengemban tanggung jawab. Seseorang dapat melaksanakan tugas secara profesional jika memiliki kompetensi tertentu sesuai bidang tugas yang dijalani. Terwujudnya kompetensi disebabkan oleh perpaduan kemampuan intelektual, pengetahuan dan skill yang terintegrasi dalam pribadi seseorang.
- c. Kepemimpinan yang memberikan deskripsi tentang orang dengan sejumlah peran dan kesan *power* sekaligus sebagai petinggi dalam suatu organisasi.
- d. Kepemimpinan konstruktif yang berorientasi pada upaya menciptakan kohesi keterlibatan seluruh komponen dengan merinci area kerja seperti : Membagi job, meningkatkan komitmen Sekolah untuk terus belajar dan tumbuh dalam keterampilan dan pengetahuan, memberikan peluang peran dan partisipasi yang leluasa bagi guru serta mendistribusikan penghargaan.
- e. Kompetensi dasar guru yang diperolehnya melalui pendidikan atau latihan.

- f. Kompetensi dasar kepala sekolah untuk menjamin profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mewujudkan sekolah unggul dan mandiri.
- g. Pengelolaan administrasi yang merupakan segenap proses pergerakan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personal, spritual maupun material yang ada kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Adapun tugas dan fungsi kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan administrasi sekolah adalah dijelaskan sebagai berikut :

a. Kepala Sekolah

- 1) Penanggung jawab pelaksanaan pendidikan di sekolah, termasuk didalamnya penanggung jawab pelaksanaan administrasi sekolah.
- 2) Kepala Sekolah mempunyai tugas merencanakan pelaksanaan pendidikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh proses pendidikan di sekolah mencakup:
  - a) Pengaturan proses belajar mengajar.
  - b) Pengaturan administrasi kantor.
  - c) Pengaturan administrasi siswa.
  - d) Pengaturan administrasi pegawai.
  - e) Pengaturan administrasi perlengkapan.
  - f) Pengaturan administrasi BP/BK.
  - g) Pengaturan hubungan dengan masyarakat.

Agar tugas dan fungsi Kepala Sekolah dapat berjalan dan dapat mencapai sasaran perlu adanya jadwal kerja Kepala Sekolah yang mencakup :

- 1) Kegiatan harian.

- 2) Kegiatan mingguan.
- 3) Kegiatan bulanan.
- 4) Kegiatan semesteran caturwulan.
- 5) Kegiatan akhir tahun ajaran, dan
- 6) Awal tahun ajaran.

b. Wakil Kepala Sekolah

Tugas Wakil Kepala Sekolah adalah membantu tugas Kepala Sekolah dan dalam hal tertentu mewakili Kepala Sekolah baik ke dalam maupun ke luar, bila Kepala Sekolah berhalangan. Jumlah Wakil Kepala Sekolah ialah 4 (empat) orang. Jumlah itu dapat ditambah tergantung dari beban kerja sesuai dengan jumlah kelompok belajar (kelas) dari sekolah tersebut/yang dikelolanya.

c. Urusan-urusan

Tiap Sekolah mengenal 5 urusan yang dipegang oleh seorang penanggung jawab urusan (termasuk urusan administrasi).

1) Urusan Administrasi

a) Ditangani oleh tata usaha sekolah.

b) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam menangani peraturan:

- (1) Kepegawaian/personalia
- (2) Peralatan pengajaran
- (3) Pemeliharaan gedung dan perlengkapan sekolah serta perpustakaan sekolah, dan keuangan.

## 2) Urusan Kurikulum

- a) Ditangani oleh seorang guru bidang studi yang dinilai lebih menguasai segi teknis edukatif (wakil kepala sekolah bidang kurikulum).
- b) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam pengurusan kegiatan proses belajar mengajar baik intrakurikuler, kokurikuler, ekstrakurikuler, maupun kegiatan pengembangan kompetensi guru melalui supervisi atau latihan dan kerja.

## 3) Urusan Kesiswaan

- a) Ditangani oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan atau guru bidang studi.
- b) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan:
  - (1) Pembinaan OSIS
  - (2) Penyusunan alat penilaian, dan
  - (3) Usaha kesehatan sekolah dan kesejahteraan.

## 4) Sarana Prasarana

- a) Ditangani oleh wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana.
- b) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan:
  - (1) Mengatur pemanfaatan sarana prasarana.
  - (2) Merencanakan kebutuhan sarana prasarana serta program pengadaannya.
  - (3) Mengatur pembukuannya dan menyusun laporan.

5) Urusan Hubungan dengan Masyarakat

- a) Ditangani oleh guru bidang studi yang supel dan komunikatif (wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat).
- b) Ruang lingkup pekerjaan adalah membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan:
  - (1) Menampung saran-saran/pendapat masyarakat memajukan sekolah.
  - (2) Membantu mewujudkan kerjasama dengan lembaga-lembaga yang berhubungan dengan usaha dan kegiatan pengabdian masyarakat.

6) Wali Kelas

- a) Ditangani oleh guru bidang studi atau guru BP
- b) Tiap kelompok belajar/kelas ada satu wali kelas.
- c) Wali kelas bertugas dalam mengelola kelas baik teknis administratif atau teknis edukatif.
- d) Wali kelas dituntut banyak memberikan bahan masukan kepada guru BP bagi siswa yang ada dibawah asuhannya.

### 5.1.2. Identitas Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 50 orang responden guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum yaitu bahwa dari 50 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 32 orang atau 64,0 persen dan sisanya sebanyak 18 orang atau sekitar 36,0 persen yang berjenis kelamin laki-laki.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.1

#### Sebaran Responden menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	18	64,0
2.	Perempuan	32	36,0
	Total	50	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

Tabel 5.2

## Sebaran Responden menurut Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	15	30,0
2.	35 – 40	11	22,0
3.	41 – 45	8	16,0
4.	46 – 50	10	20,0
5.	> 50	6	12,0
	Total	50	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur < 35 tahun dengan jumlah 15 orang responden atau sekitar 30,0 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu > 50 tahun yang hanya berjumlah 6 orang atau 12,0 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 22 tahun dan umur tertua adalah 52 tahun.

Sebaran responden menurut masa kerjanya dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.3

## Sebaran Responden menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	21	41,0
2.	10 – 15	7	14,0
3.	16 – 20	14	28,0
4.	> 21	8	16,0
	Total	50	100,0

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Apabila dilihat dari masa kerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene maka guru yang paling lama masa kerjanya adalah 25 tahun, sedangkan masa kerja yang paling sedikit adalah 3 tahun. Dilihat dari distribusi responden menurut masa kerjanya maka masa kerjanya yang paling banyak jumlahnya yaitu 21 orang responden atau 42,0 persen adalah antara < 10 tahun. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu hanya terdapat 7 orang responden atau 14,0 persen saja adalah antara 10 sampai 15 tahun.

Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

### 5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden maka diperoleh informasi kongkrit tentang



variabel-variabel penelitian yang dimaksud terdiri atas : variabel terikat (kinerja guru) dan Variabel bebas (diklat, budaya organisasi dan kompensasi)

### 1. Diklat ( $X_1$ )

Gambaran distribusi frekuensi diklat dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.4.

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Diklat

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Jenis pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan guru.	0	0	0	0	2	4,0	31	62,0	17	34,0
2.	Metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan penalaran.	0	0	0	0	2	4,0	30	60,0	18	36,0
3.	Instruktur mampu menyampaikan materi sehingga guru termotivasi untuk belajar.	0	0	0	0	2	4,0	29	58,0	19	38,0
4.	Waktu pendidikan dan pelatihan terjadwal dengan baik sehingga tidak membosankan	0	0	0	0	3	6,0	35	70,0	12	24,0
5.	Fasilitas pendidikan dan pelatihan memberikan kemudahan kepada guru selama mengikuti proses pendidikan dan pelatihan.	0	0	0	0	4	8,0	33	66,0	13	26,0

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan tabel 5.4. di atas, unsur item empiris pertama berupa jenis pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan guru, dimana 34,0% responden menyatakan sangat setuju, 62,0% responden menyatakan setuju, kemudian 4,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan penalaran, dimana 36,0% responden menyatakan sangat setuju, 60,0% responden menyatakan setuju, kemudian 4,0% responden menyatakan ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga, instruktur mampu menyampaikan materi sehingga guru termotivasi untuk belajar, dimana 38,0% responden menyatakan sangat setuju, 58,0% responden menyatakan setuju, kemudian 4,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat waktu pendidikan dan pelatihan terjadwal dengan baik sehingga tidak membosankan, dimana 24,0% responden menyatakan sangat setuju, 70,0% responden menyatakan setuju, kemudian 6,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa fasilitas pendidikan dan pelatihan memberikan kemudahan kepada guru selama mengikuti proses pendidikan dan pelatihan, dimana 26,0% responden menyatakan sangat setuju, 66,0% responden

menyatakan setuju, kemudian 8,0% responden menyatakan ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## 2. Budaya organisasi (X<sub>2</sub>)

Gambaran distribusi frekuensi budaya organisasi dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.5

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Budaya organisasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Guru diberikan kesempatan untuk berinisiatif sendiri menyelesaikan pekerjaan.	0	0	0	0	5	10,0	29	58,0	16	32,0
2.	Organisasi memberikan toleransi kepada Guru saat melakukan inovasi dalam pekerjaan.	0	0	0	0	14	28,0	17	34,0	19	38,0
3.	Guru menerima arahan langsung dari pimpinan atas pekerjaan yang sedang dan akan dilaksanakan.	0	0	0	0	13	26,0	18	36,0	19	38,0
4.	Guru menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas dalam pekerjaan.	0	0	0	0	13	26,0	15	30,0	22	44,0
5.	Perhatian manajemen terhadap Guru sangat membantu kelancaran pekerjaan serta kinerja organisasi.	0	0	0	0	11	22,0	18	36,0	21	42,0

Sumber : Data Primer Diolah

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan tabel 5.5. di atas, unsur item empiris pertama berupa guru diberikan kesempatan untuk berinisiatif sendiri menyelesaikan pekerjaan, dimana 32,0% responden menyatakan sangat setuju, 58,0% responden menyatakan setuju, kemudian 10,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa organisasi memberikan toleransi kepada Guru saat melakukan inovasi dalam pekerjaan, dimana 38,0% responden menyatakan sangat setuju, 34,0% responden menyatakan setuju, kemudian 28,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga guru menerima arahan langsung dari pimpinan atas pekerjaan yang sedang dan akan dilaksanakan, dimana 38,0% responden menyatakan sangat setuju, 36,0% responden menyatakan setuju, kemudian 26,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat berupa guru menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas dalam pekerjaan, dimana 44,0% responden menyatakan sangat setuju, 30,0% responden menyatakan setuju, kemudian 26,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima, perhatian manajemen terhadap Guru sangat membantu kelancaran pekerjaan serta kinerja organisasi, dimana 42,0% responden menyatakan sangat setuju, 36,0% responden menyatakan setuju, kemudian 22,0%

responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

### 3. Kompensasi (X<sub>3</sub>)

Gambaran distribusi frekuensi diklat dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.6

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kompensasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Besarnya gaji yang Guru terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang diberikan oleh organisasi	0	0	0	0	10	20,0	26	52,0	14	28,0
2.	Organisasi memberikan bonus kepada Guru apabila hasil pekerjaan mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan	0	0	0	0	10	20,0	25	50,0	15	30,0
3.	Guru puas dengan tunjangan dan jaminan sosial yang diberikan oleh organisasi	0	0	0	0	12	24,0	17	34,0	21	42,0
4	Ruangan kantor difasilitasi dengan sangat memadai	0	0	0	0	11	22,0	20	40,0	19	38,0
5	Menjalin kerjasama dengan sesama guru untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi	0	0	0	0	13	26,0	20	40,0	17	34,0

Sumber : Data Primer Diolah

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan tabel 5.6. di atas, unsur item empiris pertama berupa besarnya gaji yang Guru terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang diberikan oleh organisasi, dimana 28,0% responden menyatakan sangat setuju, 52,0% responden menyatakan setuju, kemudian 20,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua, organisasi memberikan bonus kepada Guru apabila hasil pekerjaan mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan dimana 30,0% responden menyatakan sangat setuju, 50,0% responden menyatakan setuju, kemudian 20,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga, guru puas dengan tunjangan dan jaminan sosial yang diberikan oleh organisasi, dimana 42,0% responden menyatakan sangat setuju, 34,0% responden menyatakan setuju, kemudian 24,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat berupa Ruang kantor difasilitasi dengan sangat memadai, dimana 38,0% responden menyatakan sangat setuju, 40,0% responden menyatakan setuju, kemudian 22,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa berusaha menjalin kerjasama dengan sesama guru untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi, dimana 34,0% responden menyatakan sangat setuju, 40,0% responden menyatakan setuju, kemudian

26,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### 4. Kinerja Guru (Y)

Pada indikator kinerja guru dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 5.7.

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja Guru

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Guru bekerja sesuai dengan uraian jabatan	0	0	0	0	8	16,0	23	46,0	19	38,0
2.	Kualitas kerja saya sesuai dengan standar organisasi	0	0	0	0	10	20,0	20	40,0	20	40,0
3.	Guru mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dengan tepat waktu	0	0	0	0	6	12,0	25	50,0	19	38,0
4.	Guru memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan merupakan bagian dari kelompok	0	0	0	0	4	8,0	24	48,0	22	44,0
5.	Guru bersedia mengajari dan membantu guru lain yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	0	0	0	0	4	8,0	31	62,0	15	30,0

Sumber : Data Primer Diolah

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan tabel 5.7. di atas, pada item empiris pertama Guru bekerja sesuai dengan uraian jabatan, dimana 38,0% responden menyatakan sangat setuju, 46,0%

responden menyatakan setuju, kemudian 16,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua kualitas kerja saya sesuai dengan standar organisasi, dimana 40,0% responden menyatakan sangat setuju, 40,0% responden menyatakan setuju, kemudian 20,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga guru mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dengan tepat waktu, dimana 38,0% responden menyatakan sangat setuju, 50,0% responden menyatakan setuju, kemudian 12,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat guru memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan merupakan bagian dari kelompok, dimana 44,0% responden menyatakan sangat setuju, 48,0% responden menyatakan setuju, kemudian 8,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa bersedia mengajari dan membantu guru lain yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana 30,0% responden menyatakan sangat setuju, 62,0% responden menyatakan setuju, kemudian 8,0% responden menjawab ragu-ragu, serta 0,0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.



#### 5.1.4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

##### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, formulasi koefisien yang digunakan adalah *Pearson Product Moment Test* dengan program SPSS 15.0. seperti yang tampak pada Tabel 5.8. Menurut Sugiyono (2006 : 123), korelasi antara skor total item adalah merupakan interpretasi dengan mengkonsultasikan nilai r kritis. Jika r hitung lebih besar dari r kritis, maka instrumen dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* positif di atas angka 0,279.

Tabel 5.8

Hasil Uji Item Variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Kritis	Keterangan
Kinerja guru (Y)	1	0,455	0,279	Valid
	2	0,684	0,279	Valid
	3	0,644	0,279	Valid
	4	0,879	0,279	Valid
	5	0,433	0,279	Valid
Variabel Diklat(X <sub>1</sub> )	1	0,519	0,279	Valid
	2	0,709	0,279	Valid

Variabel Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	3	0,694	0,279	Valid
	4	0,859	0,279	Valid
	5	0,562	0,279	Valid
	1	0,332	0,279	Valid
	2	0,792	0,279	Valid
Variabel Kompensasi (X <sub>3</sub> )	3	0,737	0,279	Valid
	4	0,729	0,279	Valid
	5	0,583	0,279	Valid
	1	0,493	0,279	Valid
	2	0,600	0,279	Valid
	3	0,775	0,279	Valid
	4	0,851	0,279	Valid
	5	0,407	0,279	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan *internal consistency* dilakukan dengan cara mengujikan instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur Variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai *alpha* masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel 5.9. sebagai berikut :

Tabel 5.9  
Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kinerja guru (Y)	0.616	Reliabel
Diklat (X <sub>1</sub> )	0.687	Reliabel
Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	0.653	Reliabel
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	0.616	Reliabel

Sumber : Data Diolah, 2019

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas dapat diterima dengan menggunakan reliabilitas *Cronbach`s Alpha*  $> 0,60$  (Zeithaml Berry). Hasil pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan hasil lebih besar dari 60 % ( $> 60$  %), maka pengukuran tersebut dapat diandalkan.

#### 5.1.5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

##### a. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mendeteksi ada atau tidak adanya gejala multikolinearitas dengan menggunakan besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diolah menggunakan alat bantu program analisa data dimana nilai VIF dari masing-masing variabel bebas mempunyai nilai diantara 1 (satu) sampai dengan 10

(sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.10. dapat dijabarkan nilai VIF masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 5.10  
Hasil Uji Multikolinearitas

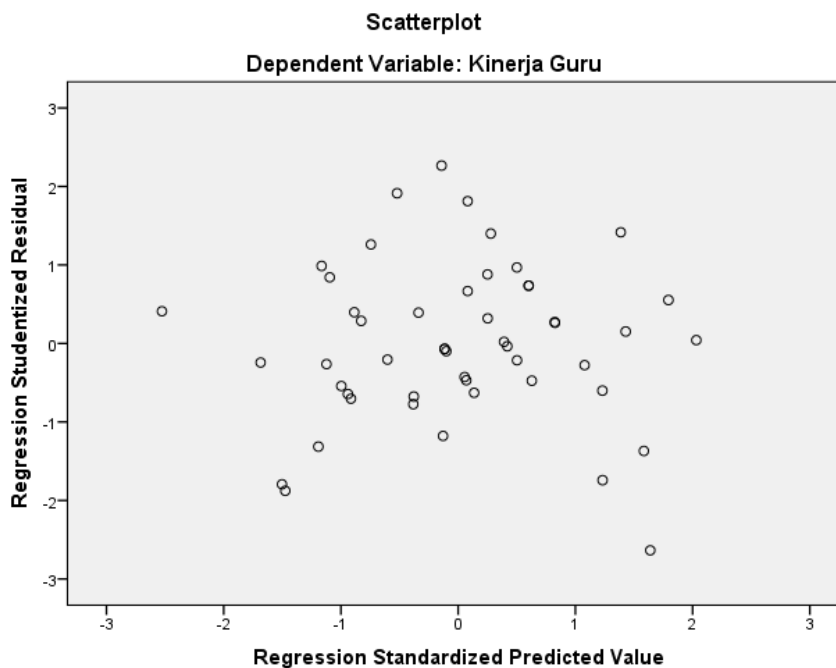
Model	Tolerance	VIF
Constanta	-	-
X <sub>1</sub>	0.769	1.300
X <sub>2</sub>	0.849	1.177
X <sub>3</sub>	0.695	1.438

Sumber : Data Diolah, 2019

#### b. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak. Suatu persamaan regresi dikatakan mempunyai heterokedastisitas apabila dalam hasil pengolahan data menggunakan tidak menggambarkan suatu pola yang sama dan membentuk suatu garis lurus atau bisa dikatakan bersifat homokedastik. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampakkan dalam gambar 5.1.

Gambar 5.1  
Grafik Scatter Plot



Sumber : Data Diolah, 2019

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

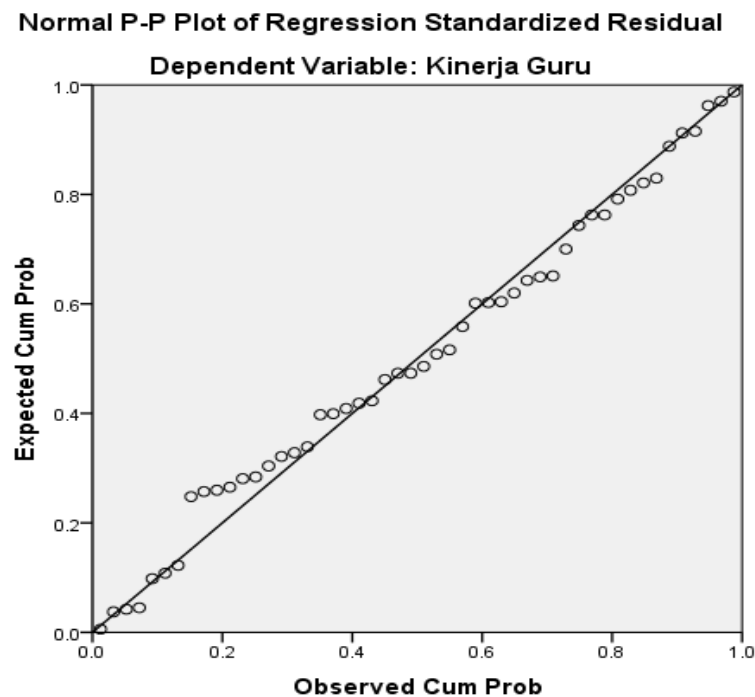
### 3. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini terlihat bahwa untuk pengujian normalitas menunjukkan sifat normal dengan ditampilkannya

diagram probability plot yang membentuk pola garis lurus seperti yang terlihat dalam gambar 5.2 berikut ini :

Gambar 5.2

Uji Normalitas



Sumber : Data Diolah, 2019

#### 5.1.6. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan asumsi persamaannya sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

$Y$  = Kinerja guru

$X_1$  = Diklat

$X_2$  = Budaya organisasi

$X_3$  = Kompensasi

$b_0$  = Konstanta

$b_{1-3}$  = Koefisien regresi

$e$  = Residual atau random error

Dengan menggunakan alat bantu program analisa data maka diperoleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel yang meliputi diklat, budaya organisasi dan kompensasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.12  
Hasil Perhitungan Regresi

Model	B	Std. Error
Constanta	-0,227	0,336
X <sub>1</sub>	0,358	0,080
X <sub>2</sub>	0,332	0,055
X <sub>3</sub>	0,382	0,065

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = -0,227 + 0,358X_1 + 0,332X_2 + 0,382X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar -0,227 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi diklat, budaya organisasi dan kompensasi nilainya tetap/konstan maka kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene mempunyai nilai sebesar -0,227.
2. Nilai koefisien regresi diklat (X<sub>1</sub>) sebesar 0,358 berarti ada pengaruh positif diklat terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebesar 0,358 sehingga apabila skor diklat naik 1 poin maka akan diikuti dengan



kenaikan skor kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebesar 0,358 poin.

3. Nilai koefisien regresi budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,332 berarti ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebesar 0,332 sehingga apabila skor budaya organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebesar 0,332 poin.
4. Nilai koefisien regresi kompensasi ( $X_3$ ) sebesar 0,382 berarti ada pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebesar 0,382 sehingga apabila skor kompensasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebesar 0,382 poin.

#### **5.1.7. Pengujian Hipotesis**

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- Uji t (Pengujian secara parsial)
- Uji F (Pengujian secara simultan)
- Uji Determinasi ( $R_2$ )

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data , yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

### a. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Untuk menguji variabel secara parsial atau sendiri-sendiri variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dapat digunakan uji t. Ini dapat dilihat dalam hasil analisa pengolahan data yang tertuang dalam Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13

Hasil Uji t

Model	t hitung	Sig
Constanta	-0,676	0,502
X <sub>1</sub>	4,498	0,000
X <sub>2</sub>	6,002	0,000
X <sub>3</sub>	5,893	0,000

Sumber : Data Diolah, 2019

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh diklat (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene (Y)
  - a) Merumuskan hipotesis
    - H<sub>0</sub> : b<sub>1</sub> = 0, artinya X<sub>1</sub> secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel diklat terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

- $H_1 : b_1 \neq 0$ , artinya  $X_1$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel diklat terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel diklat sebesar 4,498 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-1) = 49$ . yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 4,498. lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011 yang berarti variabel diklat signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

2. Pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene (Y)

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_2 = 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

- $H_1 : b_2 \neq 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap  $Y$  atau ada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

b) Menghitung nilai  $t$  test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi sebesar 6,002 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-1) = 49$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 6,002 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011 yang berarti variabel budaya organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

3. Pengaruh kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene ( $Y$ )

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_3 = 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Y$  atau tidak ada pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

- $H_1 : b_3 \neq 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap  $Y$  atau ada pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

b) Menghitung nilai  $t$  test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel kompensasi sebesar 5,893 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-1) = 49$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 5,893 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011 yang berarti variabel kompensasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

Dari uraian uji  $t$  dengan menggunakan program analisa data maka diketahui bahwa ketiga variabel bebas/independen ( $X$ ) signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene dengan ringkasan sebagai berikut:

- Variabel diklat ( $X_1$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 4,498 > t_{tabel} 2,011$
- Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 6,002 > t_{tabel} 2,011$
- Variabel kompensasi ( $X_3$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 5,893 > t_{tabel} 2,011$

### b. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Uji F berfungsi untuk menguji variabel diklat, budaya organisasi dan kompensasi, apakah dari ketiga variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene. Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data yang dapat dijelaskan dalam Tabel 5.14. berikut :

Tabel 5.14

Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	6.485	3	2.162	68.123	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.460	46	.032		
	Total	7.944	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Diklat

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

#### a) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : b_i = 0$ , artinya variabel independen (X) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1 : b_i \neq 0$ , variabel independen (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)..

b) Menghitung nilai  $F_{hitung}$

Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 68,123 dengan signifikan 0,000.

c) Menentukan kriteria penerimaan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan  $df (n-k-1) = 46$  dan ditentukan nilai  $F_{tabel} = 2,81$ .

d) Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$

Oleh karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 68,123, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi diklat, budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil  $F_{hitung} = 68,123$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,81$  atau bisa dikatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**c. Uji Determinasi ( $R^2$ )**

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.15

## Hasil Uji Beta

Model	Beta	Sig
Constanta		
X <sub>1</sub>	0,324	0,000
X <sub>2</sub>	0,412	0,000
X <sub>3</sub>	0,447	0,000

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi diklat, budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene

Penelitian ini juga menemukan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R square) dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.16

## Hasil Uji Determinasi

Model	R	R Square
1	0,903	0,816

Sumber : Data Diolah, 2019



Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,816 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi diklat, budaya organisasi dan kompensasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sebesar 81,6%, sedangkan sisanya sebesar 18,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## **5.2. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada bagian ini akan dipaparkan pembahasan mengenai hasil penelitian sebagai berikut:

### **5.2.1. Pengaruh diklat terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa diklat ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y), berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,358 sebab diklat adalah salah satu bagian yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang baik didalam diri seorang guru selain itu juga mampu meningkatkan kinerja SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pimpinan maupun organisasi. Jika diklat mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka kinerja guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,358 dengan asumsi variabel independen lainnya nilainya tetap.

Diklat merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima guru sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi

Diklat yang layak sangat diharapkan dari guru untuk mencukupi kebutuhan keluarga ataupun pribadi. Bila diklat diberikan secara benar, guru akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Tujuan pemberian diklat adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi guru, dan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam memajukan organisasi atau organisasi karena guru memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik untuk memperoleh diklat yang telah ditetapkan, organisasi juga yang merasa puas karena telah berbuat sesuatu yang terbaik bagi gurunya. Maka kelayakan pemberian diklat akan menimbulkan persepsi guru mengenai diklat yang mereka terima dari organisasi. Apakah persepsi guru terhadap diklat positif atau negatif. Pemberian diklat yang layak akan menjadi motivasi bagi guru untuk meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian dapat dibuktikan melalui analisis uji t yang menunjukkan  $t_{hitung} 4,498 > \text{nilai } t_{tabel} 2,011$  dan tingkat signifikansi 0,000. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima untuk variabel diklat, maka secara parsial variabel diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu, salah satunya adalah Golung tahun 2013, menyebutkan bahwa diklat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

### **5.2.2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja guru**

Berdasarkan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y), berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,332, dengan adanya budaya

organisasi dalam diri guru berarti SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene telah memberikan bagian yang terpenting pada diri guru dalam suasana yang menyenangkan untuk mengimplementasikan kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaannya. Jadi jika budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka kinerja guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,332 dengan asumsi variabel independen lainnya nilainya tetap.

Budaya organisasi merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan, misalnya musik, kebersihan dan sebagainya

Budaya organisasi yang baik, aman dan kondusif akan dapat memberi rasa nyaman pada guru dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaannya. Budaya organisasi yang menyenangkan atau sesuai dengan yang diharapkan oleh guru juga dapat meningkatkan semangat kerja guru sehingga tugas yang diberikan akan terselesaikan secara memuaskan dan tepat pada waktunya

Hasil penelitian dapat dibuktikan melalui analisis uji t yang menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  6,002 > nilai  $t_{tabel}$  2,062 dan tingkat signifikansi 0,000. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima untuk variabel budaya organisasi, dengan demikian maka secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu, salah satunya adalah penelitian dari Malik tahun 2011 menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

### 5.2.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja guru

Berdasarkan hasil hipotesis penelitian diperoleh bahwa kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,382 menunjukkan bahwa SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene. Jadi jika kompensasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka kinerja guru akan mengalami peningkatan sebesar 0,382 dengan asumsi variabel independen lainnya nilainya tetap.

Kompensasi adalah apa yang dipersepsikan guru dan cara persepsi itu menciptakan pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.

Hasil penelitian dapat dibuktikan melalui analisis uji t yang menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  5,893 > nilai  $t_{tabel}$  2,062 dan tingkat signifikansi 0,000. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima untuk variabel kompensasi, dengan demikian maka secara parsial variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan dan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang sangat menunjang segala aktifitas guru dengan penuh kesadaran dalam mengembangkan tenaga dan pikirannya secara maksimal untuk mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian Pimpinan SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene perlu memperbaiki kompensasi organisasi agar suasana kerja menjadi lebih menyenangkan serta menambah semangat dalam bekerja, sehingga aktifitas kerja menjadi lancar dan mendapatkan hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu, salah satunya adalah penelitian dari Shahzad pada tahun 2013 menyebutkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

#### **5.2.4. Pengaruh Diklat, Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja guru**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa secara serempak seluruh variabel bebas: diklat ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ). Secara parsial masing-masing variabel bebas: diklat ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ). Variabel kompensasi berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru, dengan demikian pihak SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene harus lebih memperhatikan variabel kompensasi guru sebab sangat berperan dalam mempengaruhi seluruh kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

Berdasarkan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa variabel diklat, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene . Hasil penelitian dapat dibuktikan berdasarkan hasil hipotesis penelitian yaitu: diperoleh nilai konstanta kinerja guru pada model regresi sebesar -0,227 artinya jika nilai variabel bebas ( $X$ ) nilainya 0 maka variabel terikat ( $Y$ ) nilainya sebesar -0,227. Koefisien regresi masing-masing variabel bebas ( $X$ ) bernilai positif artinya terdapat hubungan yang berpengaruh positif, jika masing-masing variabel bebas ( $X$ ) mengalami kenaikan sebesar satu

satuan maka variabel terikat (Y) akan mengalami peningkatan sebesar nilai koefisien masing-masing variabel bebas (X).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh guru pada suatu organisasi atau organisasi sebagai tolak ukur untuk menilai kemampuan guru tersebut

Peningkatan kinerja guru menjadi faktor yang sangat penting bagi tercapainya visi sebuah organisasi. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari hasil suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.816 yang dapat diartikan bahwa variasi variabel bebas yang digunakan. Dalam model (diklat, budaya organisasi dan kompensasi) mampu menjelaskan sebesar 81.6% terhadap variabel terikat (kinerja guru). Berarti terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas terhadap variabel terikat, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai R sebesar 0.903 (90,3%), .

#### **5.2.5. Variabel yang Paling Dominan berpengaruh terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel yang paling dominan dari variabel-variabel yang meliputi diklat, budaya organisasi dan kompensasi yang secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene adalah variabel kompensasi ( $X_3$ ).

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh antara diklat, budaya organisasi dan kompensasi secara sendri-sendiri terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.
2. Terdapat pengaruh antara diklat, budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.
3. Variabel kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene.

#### **6.2. Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dan disarankan untuk perbaikan kinerja guru, yaitu :

1. Bagi pimpinan SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene hendaknya lebih meningkatkan upah guru secara menyeluruh supaya dirasa adil oleh semua guru, fasilitas ditempat kerja hendaknya diperbaiki terutama masalah penerangan dan ventilasi udara supaya guru bisa nyaman dalam bekerja, pihak organisasi hendaknya lebih sering melakukan pelatihan-pelatihan kepada guru supaya ketrampilan guru lebih meningkat.

2. Bagi guru SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene hendaknya lebih menyeimbangkan kualitas jasa dengan kuantitas jasa pelayanan yang mereka kerjakan supaya membantu organisasi meraih target hasil yang ditargetkan dengan kualitas produk jasa yang baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya lebih mengembangkan variabel penelitian diklat, budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja guru, dengan cara melakukan kombinasi dengan variabel lain seperti motivasi kerja, disiplin kerja, kepemimpinan agar menambah khasanah penelitian dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

### **6.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menghasilkan generalisasi dengan berupaya menekan sekecil mungkin berbagai faktor yang dapat mengurangi makna dari temuan hasil penelitian yang telah dicapai. Bagaimanapun tingginya tingkat ketelitian suatu alat ukur/instrumen yang digunakan dalam mengukur fenomena, serta bagaimanapun cermatnya pengukuran dilakukan oleh peneliti, tidak akan luput dari kesalahan-kesalahan sekecil apapun kesalahan tersebut. Hal yang sama juga berlaku bagi penelitian ini.

Oleh karena itu dengan segala kebesaran hati penulis mengemukakan bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan. Salah satu yang paling mungkin adalah proses pengumpulan data, dimana para responden dalam memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan melalui alat ukur skala Likert, dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektivitas.



Sehubungan dengan metode yang digunakan adalah metode survei yang tidak memerlukan pengontrolan variabel penelitian, maka kebenaran pengaruh yang dihipotesiskan hanya didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. 2010. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti Yogyakarta.
- Arikunto. 2011. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amstrong. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (terjemahan) *A hand book of human resource management*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Anwar, Prabu Mangkunegara. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Azwar. Saifuddin. 2014. *Dasar-dasar Psikometri*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Aulia R, 2014. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja perawat rawat Inap di RSUD Kabupaten Siak*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol.VI, No.2 Mei 2014.
- Aritonang, Keke T. 2015. *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR* Jakarta. Guru SMP Kristen 1 BPK PENABUR. Jakarta : Jurnal Pendidikan Penabur No.04. Th.IV. Juli 2015.
- Bambang, 2014. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar*, Tesis MM, STIE-AUB Surakarta
- Fuad Mas'ud. 2014. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Koesmono, 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja guru Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journal>.
- Mahsun Mohammad. 2011. *Penelitian Bahasa: Berbagai Tahapan Strategi, Metode, dan Teknik-Tekniknya*. Mataram: Dirjend Dikti.

- Mathis Robert L & Jackson H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Mc Kenna et.al. 2012. *The Essence Of Human Resource Management*, London : Hall International (uk) Ltd.
- Mangkunegara AP. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya
- \_\_\_\_\_. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ndraha. 2013. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Notoatmojo. Soekidjo. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta,Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Nurmianto dan Wijaya. 2013. *Evaluasi Jabatan Dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja guru (SPKK) Berbasis Kompetensi Di PT Pelindo III Cabang Surabaya (Studi Kasus Di Divisi Terminal Nilam Dan Berlian)*, *Proceedings Seminar Nasional, TIMP3*, Hotel Novotel, 23 Juli 2013, Surabaya.
- Prasojo, 2014. *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja guru di Lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar*, Tesis MM, Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Putri, P. 2017. *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja guru Ukonomi SMA Negeri se-kota Pontianak*. Artikel Penelitian
- Robbins. 2012. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Ke-8. Jakarta: Prehalindo.
- Ruki. Cevich. 2013. *Organization, Nith Edition*, Irwin Inc.
- Siagian, P Sondang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Syah. 2012. *Keistimewaan Aceh Dalam Lintasan Sejarah*, Jakarta: Pengurus Besar Al-Jami'iyatul Washliyah

- Soekidjo. 2013. *Pendidikan dan Perilaku kesehatan*, Jakarta : Rinka Cipta
- Sukmawati, 2014. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi, Komunikasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja guru Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Wonogiri*, Tesis MM, STIE-AUB Surakarta.
- Sumantri, S. 2015. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung, Fakultas Psikologi Unpad.
- Sulistiyani. Ambar T. Dan Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Saprianto, Nasir, Fadly. *Pengaruh Diklat dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau*. Jurnal Hasil Penelitian.
- Syahputra Indra. 2019. *Pengaruh Diklat, Promosi dan Kepuasan kerja terhadap Lingkungan kerja pegawai*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol.2, No.1 Maret 2019.
- T. Hani Handoko. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Thoha. 2010. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT.Rajawali. Jakarta.
- Tika, Pabundu. 2011. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tjokromidjojo. B. 2013. *Reformasi nasional Penyelenggaraan Good Gavernance dan Perwujudan Masyarakat Madani*. Jakarta: LAN RI
- Umar. 2011. *Evaluasi Kinerja Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Yamit, 2015. *Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja guru, Kajian Bisnis dan Manajemen Sinergi*. Edisi Khusus on Human Resources, Hal. 111 - 127

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth, Bapak/Ibu Guru

SMA Negeri 1 Pamboang Kabupaten Majene  
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul “PENGARUH DIKLAT, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI 1 PAMBOANG KABUPATEN MAJENE”, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiaannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

**Petunjuk Penelitian**

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (✓) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,

Peneliti

**SAHARUDDIN**  
**2017.MM.2.0886**

## A. Identitas Responden

1. Nama : (bisa tidak diisi)  
 2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita  
 3. Usia :  
 4. Pendidikan Terakhir : SD / SLTP / SLTA / D3 / S1 / S2  
 5. Lama Bekerja :

B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dengan cara memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 RR = Ragu-Ragu  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Diklat (X <sub>1</sub> )						
1	Jenis pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan saya.					
2	Metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan penalaran.					
3	Instruktur mampu menyampaikan materi sehingga saya termotivasi untuk belajar.					
4	Waktu pendidikan dan pelatihan terjadwal dengan baik sehingga tidak membosankan					
5	Fasilitas pendidikan dan pelatihan memberikan kemudahan kepada saya selama mengikuti proses pendidikan dan pelatihan.					

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )						
1	Saya diberikan kesempatan untuk berinisiatif sendiri menyelesaikan pekerjaan.					
2	Organisasi memberikan toleransi kepada saya saat melakukan inovasi dalam pekerjaan.					
3	Saya menerima arahan langsung dari pimpinan atas pekerjaan yang sedang dan akan dilaksanakan.					
4	Saya menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas dalam pekerjaan.					
5	Perhatian manajemen terhadap saya sangat membantu kelancaran pekerjaan serta kinerja organisasi.					
Kompensasi (X <sub>3</sub> )						
1	Besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang diberikan oleh organisasi					
2	Organisasi memberikan bonus kepada saya apabila hasil pekerjaan mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan					
3	Saya puas dengan tunjangan dan jaminan sosial yang diberikan oleh organisasi					
4	Ruangan kantor difasilitasi dengan sangat memadai					



NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Kinerja Guru (Y)						
1	Saya bekerja sesuai dengan uraian jabatan					
2	Kualitas kerja saya sesuai dengan standar organisasi					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dengan tepat waktu					
4	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan merupakan bagian dari kelompok					

**“TERIMA KASIH”**

## Lampiran 2. Tabulasi Hasil Kuesioner

**HASIL KUESIONER VARIABEL DIKLAT (X1)**

<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>JML</b>
1	4	4	4	4	5	<b>21</b>
2	4	4	4	4	5	<b>21</b>
3	4	4	5	4	4	<b>21</b>
4	4	4	4	4	4	<b>20</b>
5	4	4	4	4	5	<b>21</b>
6	4	5	5	5	5	<b>24</b>
7	5	4	4	4	4	<b>21</b>
8	5	5	4	4	4	<b>22</b>
9	4	3	5	4	4	<b>20</b>
10	4	5	4	4	4	<b>21</b>
11	4	4	4	3	4	<b>19</b>
12	5	4	4	4	4	<b>21</b>
13	5	4	4	4	4	<b>21</b>
14	4	5	4	4	4	<b>21</b>
15	4	5	5	5	4	<b>23</b>
16	4	4	4	4	4	<b>20</b>
17	4	5	5	5	5	<b>24</b>
18	4	4	3	4	4	<b>19</b>
19	5	5	5	5	4	<b>24</b>
20	4	5	5	5	5	<b>24</b>
21	5	5	5	5	5	<b>25</b>
22	4	4	4	4	4	<b>20</b>
23	5	4	5	5	4	<b>23</b>
24	3	4	3	3	3	<b>16</b>
25	4	4	4	4	5	<b>21</b>
26	4	5	5	5	5	<b>24</b>
27	4	4	5	4	5	<b>22</b>
28	4	4	5	4	4	<b>21</b>
29	5	5	4	5	4	<b>23</b>
30	5	4	4	4	4	<b>21</b>
31	4	4	4	4	4	<b>20</b>
32	5	5	4	4	4	<b>22</b>
33	5	4	4	4	4	<b>21</b>
34	4	5	4	4	4	<b>21</b>
35	4	4	5	4	4	<b>21</b>
36	4	4	4	4	4	<b>20</b>

37	4	5	5	5	4	<b>23</b>
38	5	5	5	5	4	<b>24</b>
39	5	4	4	4	4	<b>21</b>
40	4	4	5	4	4	<b>21</b>
41	3	3	4	3	3	<b>16</b>
42	4	5	4	4	4	<b>21</b>
43	4	4	4	4	4	<b>20</b>
44	4	4	4	4	5	<b>21</b>
45	4	4	4	4	4	<b>20</b>
46	5	5	5	4	5	<b>24</b>
47	5	5	4	5	3	<b>22</b>
48	5	4	4	4	3	<b>20</b>
49	4	4	5	4	5	<b>22</b>
50	5	4	5	4	4	<b>22</b>
<b>Jumlah</b>	<b>215</b>	<b>216</b>	<b>217</b>	<b>209</b>	<b>209</b>	<b>1066</b>

Frekuensi						
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	2	2	2	3	4	4
4	31	30	29	35	33	33
5	17	18	19	12	13	13
Total	50	50	50	50	50	50
Persentase						
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3	4%	4%	4%	6%	8%	8%
4	62%	60%	58%	70%	66%	66%
5	34%	36%	38%	24%	26%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**HASIL KUESIONER VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)**

<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>JML</b>
1	4	3	3	3	4	<b>17</b>
2	5	4	5	4	4	<b>22</b>
3	4	3	4	3	4	<b>18</b>
4	4	3	5	3	5	<b>20</b>
5	5	5	5	5	4	<b>24</b>
6	5	5	5	5	5	<b>25</b>
7	4	5	3	5	3	<b>20</b>
8	4	4	4	5	4	<b>21</b>
9	4	3	3	3	4	<b>17</b>
10	4	3	3	4	4	<b>18</b>
11	4	4	5	4	5	<b>22</b>
12	4	3	5	3	5	<b>20</b>
13	4	3	3	4	3	<b>17</b>
14	5	5	4	5	4	<b>23</b>
15	4	3	5	3	5	<b>20</b>
16	4	3	3	3	3	<b>16</b>
17	5	5	4	5	4	<b>23</b>
18	5	4	3	4	3	<b>19</b>
19	4	4	4	4	4	<b>20</b>
20	4	5	5	5	5	<b>24</b>
21	4	5	3	5	3	<b>20</b>
22	5	5	4	5	4	<b>23</b>
23	5	4	3	4	3	<b>19</b>
24	4	4	3	4	3	<b>18</b>
25	4	5	5	5	5	<b>24</b>
26	5	4	5	4	5	<b>23</b>
27	4	3	5	3	5	<b>20</b>
28	3	4	4	4	4	<b>19</b>
29	5	5	5	5	5	<b>25</b>
30	5	4	3	4	3	<b>19</b>
31	4	4	4	3	5	<b>20</b>
32	4	3	5	3	5	<b>20</b>
33	4	5	3	5	3	<b>20</b>
34	5	5	4	5	4	<b>23</b>
35	3	3	4	5	5	<b>20</b>
36	4	3	3	3	3	<b>16</b>
37	5	5	4	5	4	<b>23</b>

38	5	4	4	3	3	<b>19</b>
39	4	4	4	4	4	<b>20</b>
40	4	5	5	5	5	<b>24</b>
41	4	5	5	5	5	<b>24</b>
42	4	5	5	5	5	<b>24</b>
43	4	5	5	5	5	<b>24</b>
44	4	3	4	3	5	<b>19</b>
45	5	4	4	4	4	<b>21</b>
46	5	5	5	5	5	<b>25</b>
47	3	4	4	5	5	<b>21</b>
48	4	4	4	4	4	<b>20</b>
49	3	5	5	5	5	<b>23</b>
50	3	4	4	4	4	<b>19</b>
<b>Jumlah</b>	<b>211</b>	<b>205</b>	<b>206</b>	<b>209</b>	<b>210</b>	<b>1041</b>

Frekuensi						
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	5	14	13	13	11	11
4	29	17	18	15	18	18
5	16	19	19	22	21	21
Total	50	50	50	50	50	50
Persentase						
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3	10%	28%	26%	26%	22%	22%
4	58%	34%	36%	30%	36%	36%
5	32%	38%	38%	44%	42%	42%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**HASIL KUESIONER VARIABEL KOMPENSASI (X3)**

NO	1	2	3	4	5	JML
1	3	4	4	4	4	<b>19</b>
2	3	4	3	3	4	<b>17</b>
3	4	3	4	4	3	<b>18</b>
4	4	4	5	5	4	<b>22</b>
5	4	5	5	5	5	<b>24</b>
6	5	4	5	5	4	<b>23</b>
7	4	5	5	5	3	<b>22</b>
8	5	4	4	4	4	<b>21</b>
9	4	3	4	4	3	<b>18</b>
10	4	5	5	5	5	<b>24</b>
11	4	4	3	3	3	<b>17</b>
12	4	5	4	4	4	<b>21</b>
13	3	4	4	4	5	<b>20</b>
14	4	4	5	5	4	<b>22</b>
15	4	4	4	4	4	<b>20</b>
16	4	4	3	4	4	<b>19</b>
17	5	5	5	5	4	<b>24</b>
18	4	4	4	4	4	<b>20</b>
19	4	4	4	4	4	<b>20</b>
20	5	5	5	5	5	<b>25</b>
21	4	5	5	5	4	<b>23</b>
22	3	3	3	3	4	<b>16</b>
23	5	4	5	5	4	<b>23</b>
24	3	3	3	3	4	<b>16</b>
25	3	4	4	4	5	<b>20</b>
26	5	5	5	5	3	<b>23</b>
27	4	3	5	5	5	<b>22</b>
28	4	5	3	3	3	<b>18</b>
29	5	5	4	4	4	<b>22</b>
30	5	4	5	5	3	<b>22</b>
31	4	4	3	3	3	<b>17</b>
32	4	5	4	4	3	<b>20</b>
33	3	4	4	4	5	<b>20</b>
34	4	4	5	5	3	<b>21</b>
35	4	5	5	5	5	<b>24</b>
36	4	3	3	3	5	<b>18</b>
37	5	4	5	5	4	<b>23</b>

38	4	3	4	4	5	<b>20</b>
39	5	5	4	4	4	<b>22</b>
40	5	4	3	4	5	<b>21</b>
41	3	5	3	5	5	<b>21</b>
42	5	4	3	4	5	<b>21</b>
43	3	5	5	5	5	<b>23</b>
44	3	4	4	4	5	<b>20</b>
45	4	3	3	3	3	<b>16</b>
46	4	3	5	5	5	<b>22</b>
47	4	3	5	3	3	<b>18</b>
48	5	4	5	4	4	<b>22</b>
49	5	4	5	3	5	<b>22</b>
50	4	4	4	3	3	<b>18</b>
<b>Jumlah</b>	<b>204</b>	<b>205</b>	<b>209</b>	<b>208</b>	<b>204</b>	<b>1030</b>

Frekuensi						
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	10	10	12	11	13	13
4	26	25	17	20	20	20
5	14	15	21	19	17	17
Total	50	50	50	50	50	50
Persentase						
1	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3	20%	20%	24%	22%	26%	26%
4	52%	50%	34%	40%	40%	40%
5	28%	30%	42%	38%	34%	34%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**HASIL KUESIONER VARIABEL KINERJA (Y)**

<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>JML</b>
1	4	4	4	4	4	<b>20</b>
2	4	4	4	4	4	<b>20</b>
3	4	3	4	4	4	<b>19</b>
4	4	4	5	4	4	<b>21</b>
5	4	5	4	5	5	<b>23</b>
6	5	5	5	5	5	<b>25</b>
7	4	5	5	5	4	<b>23</b>
8	4	4	5	5	5	<b>23</b>
9	3	3	3	3	4	<b>16</b>
10	5	5	4	4	4	<b>22</b>
11	4	4	4	4	4	<b>20</b>
12	4	4	4	4	4	<b>20</b>
13	4	4	4	4	4	<b>20</b>
14	5	4	4	4	4	<b>21</b>
15	4	4	4	4	5	<b>21</b>
16	3	3	3	3	4	<b>16</b>
17	4	4	4	5	4	<b>21</b>
18	4	3	4	4	4	<b>19</b>
19	4	5	5	5	4	<b>23</b>
20	5	5	5	5	5	<b>25</b>
21	4	5	5	5	4	<b>23</b>
22	4	4	4	4	4	<b>20</b>
23	5	5	4	4	4	<b>22</b>
24	5	3	3	3	3	<b>17</b>
25	5	4	4	5	4	<b>22</b>
26	4	5	5	5	5	<b>24</b>
27	5	5	3	5	5	<b>23</b>
28	5	3	3	4	4	<b>19</b>
29	5	5	5	5	5	<b>25</b>
30	4	4	4	4	5	<b>21</b>
31	4	4	4	4	4	<b>20</b>
32	5	3	5	5	5	<b>23</b>
33	3	5	4	4	5	<b>21</b>
34	5	5	4	4	4	<b>22</b>
35	4	5	4	5	5	<b>23</b>
36	3	3	4	4	4	<b>18</b>
37	4	4	5	5	4	<b>22</b>



38	4	5	4	4	4	<b>21</b>
39	3	5	5	5	4	<b>22</b>
40	5	4	5	5	4	<b>23</b>
41	5	3	4	4	4	<b>20</b>
42	5	4	5	5	4	<b>23</b>
43	5	5	5	5	3	<b>23</b>
44	3	4	5	5	5	<b>22</b>
45	3	4	5	3	3	<b>18</b>
46	5	4	5	5	4	<b>23</b>
47	4	3	4	4	5	<b>20</b>
48	3	5	4	4	5	<b>21</b>
49	5	5	5	5	3	<b>23</b>
50	5	5	3	4	4	<b>21</b>
<b>Jumlah</b>	<b>211</b>	<b>210</b>	<b>213</b>	<b>218</b>	<b>211</b>	<b>1063</b>

Frekuensi					
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	8	10	6	4	4
4	23	20	25	24	31
5	19	20	19	22	15
Total	50	50	50	50	50
Persentase					
1	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%	0%	0%
3	16%	20%	12%	8%	8%
4	46%	40%	50%	48%	62%
5	38%	40%	38%	44%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

## Lampiran 3. Output Analisis

**1. Uji Validitas****Variabel X1****Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1_total
X1.1	Pearson Correlation	1	.286*	.128	.381**	-.047	.519**
	Sig. (2-tailed)		.044	.376	.006	.747	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.286*	1	.237	.646**	.206	.709**
	Sig. (2-tailed)	.044		.098	.000	.151	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.128	.237	1	.556**	.388**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.376	.098		.000	.005	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.381**	.646**	.556**	1	.305*	.859**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000		.031	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.5	Pearson Correlation	-.047	.206	.388**	.305*	1	.562**
	Sig. (2-tailed)	.747	.151	.005	.031		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1_total	Pearson Correlation	.519**	.709**	.694**	.859**	.562**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

**Variabel X2****Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2_total
X2.1	Pearson Correlation	1	.321*	.028	.121	-.220	.332*
	Sig. (2-tailed)		.023	.846	.402	.124	.019
	N	50	50	50	50	50	50

X2.2	Pearson Correlation	.321*	1	.263	.853**	.064	.792**
	Sig. (2-tailed)	.023		.065	.000	.659	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.028	.263	1	.183	.842**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.846	.065		.203	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.4	Pearson Correlation	.121	.853**	.183	1	.101	.729**
	Sig. (2-tailed)	.402	.000	.203		.485	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.5	Pearson Correlation	-.220	.064	.842**	.101	1	.583**
	Sig. (2-tailed)	.124	.659	.000	.485		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2_total	Pearson Correlation	.332*	.792**	.737**	.729**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

### Variabel X3

#### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3_total
X3.1	Pearson Correlation	1	.191	.340*	.244	-.163	.493**
	Sig. (2-tailed)		.184	.016	.088	.258	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.2	Pearson Correlation	.191	1	.256	.422**	.059	.600**
	Sig. (2-tailed)	.184		.073	.002	.682	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.3	Pearson Correlation	.340*	.256	1	.718**	.075	.775**
	Sig. (2-tailed)	.016	.073		.000	.606	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.4	Pearson Correlation	.244	.422**	.718**	1	.252	.851**
	Sig. (2-tailed)	.088	.002	.000		.077	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.5	Pearson Correlation	-.163	.059	.075	.252	1	.407**
	Sig. (2-tailed)	.258	.682	.606	.077		.003
	N	50	50	50	50	50	50

X3_total	Pearson Correlation	.493**	.600**	.775**	.851**	.407**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	
	N	50	50	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Variabel Y

### Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y_total
Y1	Pearson Correlation	1	.145	.049	.321*	-.120	.455**
	Sig. (2-tailed)		.316	.733	.023	.407	.001
	N	50	50	50	50	50	50
Y2	Pearson Correlation	.145	1	.341*	.488**	.176	.684**
	Sig. (2-tailed)	.316		.015	.000	.221	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y3	Pearson Correlation	.049	.341*	1	.648**	.060	.644**
	Sig. (2-tailed)	.733	.015		.000	.678	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y4	Pearson Correlation	.321*	.488**	.648**	1	.336*	.879**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000		.017	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y5	Pearson Correlation	-.120	.176	.060	.336*	1	.433**
	Sig. (2-tailed)	.407	.221	.678	.017		.002
	N	50	50	50	50	50	50
Y_total	Pearson Correlation	.455**	.684**	.644**	.879**	.433**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.002	
	N	50	50	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## 2. Uji Reliabilitas

### X1

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.687	5

### X2

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.653	5

**X3****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.616	5

**Y****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.616	5

## Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Unstandardized Residual	50	.0000000	.17258988	-.45013	.39755

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.17258988
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.064
	Negative	-.101
Test Statistic		.101
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

### b. Linearitas

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Kompensasi	Between	(Combined)	5.334	9	.593	9.084	.000
	Groups	Linearity	4.576	1	4.576	70.134	.000
		Deviation from Linearity	.758	8	.095	1.453	.205
Within Groups			2.610	40	.065		
Total			7.944	49			

### c. Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients			Tolerance	VIF
				Beta				
1	(Constant)	-.227	.336		-.676	.502		
	Diklat	.358	.080	.324	4.498	.000	.769	1.300
	BudayaOrganisasi	.332	.055	.412	6.002	.000	.849	1.177
	Kompensasi	.382	.065	.447	5.893	.000	.695	1.438

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

### d. Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	.087	.213		.408	.685
	Diklat	.037	.050	.123	.737	.465
	BudayaOrganisasi	-.024	.035	-.110	-.697	.489
	Kompensasi	-.003	.041	-.013	-.073	.942

a. Dependent Variable: Abs\_RES

## 3. Regresi

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompensasi, BudayaOrganisasi, Diklat <sup>b</sup>		Enter



- a. Dependent Variable: Kinerja Guru  
 b. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 <sup>a</sup>	.816	.804	.17813

- a. Predictors: (Constant), Kompensasi, BudayaOrganisasi, Diklat  
 b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.485	3	2.162	68.123	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.460	46	.032		
	Total	7.944	49			

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru  
 b. Predictors: (Constant), Kompensasi, BudayaOrganisasi, Diklat

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.227	.336		-.676	.502
	Diklat	.358	.080	.324	4.498	.000
	BudayaOrganisasi	.332	.055	.412	6.002	.000
	Kompensasi	.382	.065	.447	5.893	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3348	4.9929	4.2540	.36378	50
Std. Predicted Value	-2.527	2.031	.000	1.000	50
Standard Error of Predicted Value	.027	.099	.049	.014	50
Adjusted Predicted Value	3.3181	4.9920	4.2565	.36386	50
Residual	-.45013	.39755	.00000	.17259	50
Std. Residual	-2.527	2.232	.000	.969	50
Stud. Residual	-2.635	2.265	-.007	1.004	50
Deleted Residual	-.48945	.40963	-.00246	.18539	50
Stud. Deleted Residual	-2.828	2.377	-.008	1.030	50
Mahal. Distance	.129	14.045	2.940	2.391	50
Cook's Distance	.000	.152	.019	.029	50
Centered Leverage Value	.003	.287	.060	.049	50

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Kinerja Guru**