



**BUDAYA ORGANISASI MODEL OCAI DAN HUBUNGAN KEPUASAN  
KERJA DENGAN KINERJA GURU DI SMK MANDALA**

Skripsi

Diajukan Oleh:

Rizky Lestari Sutikno  
021114605

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JULI 2018**

**BUDAYA ORGANISASI MODEL OCAI DAN HUBUNGAN  
KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA GURU DI SMK MANDALA**

**Skripsi**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



(D. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA.)

Ketua Program Studi

(Tutus Rully, S.E., M.M.)

**BUDAYA ORGANISASI MODEL OCAI DAN HUBUNGAN  
KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA GURU DI SMK MANDALA**

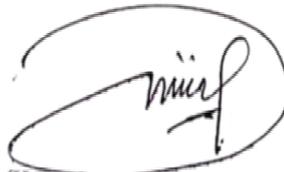
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari : Jumat, Tanggal: 27 / Juli / 2018

Rizky Lestari Sutikno  
021114605

Menyetujui,  
Ketua Sidang



(Ketut Sunarta, Ak., M.M., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Nancy Yushita, S.E., M.M.)



## ABSTRAK

RIZKY LESTARI SUTIKNO, 021114605 Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, “Budaya Organisasi Model OCAI dan Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di SMK Mandala” di bawah bimbingan Wonny Ahmad Ridwan dan Nancy Yusnita.

Peran pendidikan sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Guru merupakan salah satu aset berharga suatu negara yang memiliki peran dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui pengajaran. Perencanaan pembelajaran merupakan salah satu bagian penting dalam kinerja guru. Hasil kinerja guru di SMK Mandala dapat dilihat dari hasil supervisi kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah, namun dari hasil rata-rata supervisi semester II mengalami penurunan, hal ini dapat berkaitan dengan adanya ketidakpuasan yang diterima oleh guru. Kepuasan kerja yang tidak terpenuhi berdampak pada *turnover* guru yang tinggi. Budaya yang kuat akan menurunkan tingkat perputaran pekerja. Namun budaya organisasi di SMK Mandala belum berjalan dengan baik, hal ini dikaitkan dengan pernyataan bahwa guru di SMK Mandala belum merasa nyaman dengan kondisi sekolah saat ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi model OCAI dan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala. Dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau populasi berjumlah 39 guru. Metode analisis data yang digunakan yaitu korelasi *spearman rank*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi guru saat ini di SMK Mandala dengan menganalisis menggunakan model OCAI mengarah kepada *hierarchy* namun budaya yang diharapkan mengarah pada *clan*. Selain itu terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala yang dilihat dari hasil koefisien korelasi *spearman rank* yaitu sebesar 0,709 dan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel (6,115  $>$  1,68).

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi Model OCAI, Kepuasan Kerja, Kinerja

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Budaya Organisasi Model OCAI dan Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di SMK Mandala”.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan program sarjana strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor. Melalui skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan masukan, semangat, dan bantuannya dalam penyusunan proposal ini, terutama kepada:

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, S.E., M.M., selaku ketua komisi pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis.
4. Ibu Nancy Yusnita, S.E., M.M., selaku anggota komisi pembimbing yang telah memberikan pengarahan serta bantuannya kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama proses pembelajaran.
6. Seluruh staf tata usaha, koordinator seminar, dan perpustakaan atas segala bantuan selama proses penyusunan proposal penelitian hingga selesai.
7. Kepala Sekolah dan guru-guru di Sekolah Menengah Kejuruan Mandala, yang telah membantu proses penyusunan proposal ini.
8. Keluarga tercinta, yang selalu membantu, memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
9. Pejuang S.E. yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan motivasi untuk penulis.
10. Teman-teman kelas G Manajemen angkatan 2014 dan 2015 yang selalu memberikan semangat untuk penulis.
11. Teman-teman Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia telah memberikan semangat dan masukannya kepada penulis.
12. Teman-teman angkatan 2014 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan semangat dan masukan kepada penulis.
13. Teman-teman seperjuangan dalam pembuatan skripsi, yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.

Terkhusus kedua orang tua penulis, yang selalu memberikan doa, kasih sayang serta dukungan baik moral maupun material kepada penulis.

Penulis menyadari begitu banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan proposal ini. Segala saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan terbuka untuk penyempurnaan dimasa datang.

Bogor, Juli 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	6
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	6
1.2.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1 Maksud Penelitian .....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.2 Budaya Organisasi.....	8
2.2.1 Definisi Budaya Organisasi .....	8
2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	9
2.2.3 Tipe Budaya Organisasi .....	9
2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi.....	12
2.2.5 <i>Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)</i> ...	13
2.3 Kepuasan Kerja .....	16
2.3.1 Definisi Kepuasan kerja.....	16
2.3.2 Faktor-faktor Ketidakpuasan Kerja.....	16
2.3.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	17
2.3.4 Teori-teori Kepuasan Kerja.....	20
2.4 Kinerja Guru .....	21
2.4.1 Definisi Kinerja .....	21
2.4.2 Faktor-faktor Kinerja.....	21
2.5 PenelitianSebelumnyadanKerangkaPemikiran .....	23
2.5.1 Penelitian Sebelumnya.....	23
2.5.2 KerangkaPemikiran .....	24
2.6 HipotesisPenelitian.....	25

<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	26
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	26
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	26
3.4 Operasionalisasi Variabel .....	27
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	30
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	30
3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data.....	31
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	35
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan SMK Mandala .....	35
4.1.2 Kegiatan Usaha .....	35
4.1.3 Struktur dan Uraian Tugas.....	35
4.1.4 Profil Responden .....	38
4.2 Analisis Data .....	42
4.2.1 Budaya Organisasi di SMK Mandala.....	42
4.2.2 Tingkat Kepuasan Kerja Guru di SMK Mandala .....	55
4.2.3 Tingkat Kinerja Guru di SMK Mandala .....	74
4.2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di SMK Mandala .....	91
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	94
5.2 Saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>96</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Daftar Jumlah Guru Yang Telah Mengumpulkan RPP dan Silabus...	2
Tabel 2.	Daftar Hasil Kegiatan Supervisi .....	3
Tabel 3.	Daftar Jumlah Guru SMK Mandala .....	4
Tabel 4.	Daftar Absensi Guru SMK Mandala Bulan Januari-Mei 2018 .....	5
Tabel 5.	Operasionalisasi Variabel.....	27
Tabel 6.	Skala Likert.....	30
Tabel 7.	Kriteria Penafsiran Kepuasan Kerja.....	32
Tabel 8.	Kriteria Penafsiran Kinerja.....	32
Tabel 9.	Interpretasi Koefisien Korelasi dan Tafsirannya .....	33
Tabel 10.	Jenis Kelamin Responden. ....	38
Tabel 11.	Pendidikan Terakhir Responden.....	39
Tabel 12.	Karakteristik Responden Lama Bekerja.....	40
Tabel 13.	Total Data Responden .....	41
Tabel 14.	Hasil Rata-rata OCAI Karakter Dominan Yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala .....	42
Tabel 15.	Hasil Rata-rata OCAI Kepemimpinan Organisasi Yang Dirasakan Guru di SMK Mandala .....	43
Tabel 16.	Hasil Rata-rata OCAI Manajemen Personel Yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala .....	43
Tabel 17.	Hasil Rata-rata OCAI Perekat Organisasi Yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala .....	44
Tabel 18.	Hasil Rata-rata OCAI Penekanan Strategi Yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala .....	45
Tabel 19.	Hasil Rata-rata OCAI Kriteria Keberhasilan Yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala .....	46
Tabel 20.	Hasil Rata-rata Keseluruhan OCAI Yang Dikelompokkan Berdasarkan Tipe Budaya .....	47
Tabel 21.	Hasil Rata-rata OCAI Karakter Dominan Yang Dirasakan Yang Dirasakan Kepala Sekolah di SMK Mandala .....	48
Tabel 22.	Hasil Rata-rata OCAI Kepemimpinan Organisasi Yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala .....	49
Tabel 23.	Hasil Rata-rata OCAI Manajemen Personel Yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala .....	49
Tabel 24.	Hasil Rata-rata OCAI Perekat Organisasi Yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala .....	50
Tabel 25.	Hasil Rata-rata OCAI Penekanan Strategi Yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala .....	51
Tabel 26.	Hasil Rata-rata OCAI Kriteria Keberhasilan Yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala .....	52
Tabel 27.	Hasil Keseluruhan OCAI Yang Dikelompokkan Berdasarkan Tipe Budaya	53
Tabel 28.	Hasil Keseluruhan Nilai OCAI Guru dan Kepala Sekolah .....	54
Tabel 29.	Tanggapan Responden Mengenai “Organisasi Ini Memberikan Gaji Kepada Saya Lebih Baik Dari Pesaing.....	55

Tabel 30. Tanggapan Responden Mengenai “Gaji Saya Cukup, Mengingat Tanggung Jawab Yang Saya Emban.....	56
Tabel 31. Tanggapan Responden Mengenai “Tunjangan Yang Saya Terima Lebih Dari Cukup .....	57
Tabel 32. Tanggapan Responden Mengenai “Bonus Yang Saya Terima Lebih Dari Cukup .....	57
Tabel 33. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Menikmati Hidup Dengan Gaji, Bonus, Dan Tunjangan Yang Saya Terima .....	58
Tabel 34. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Suka Dengan Patokan Dasar Promosi Yang Digunakan Organisasi Saya.....	59
Tabel 35. Tanggapan Responden Mengenai “Promosi Jarang Terjadi Di Organisasi Saya .....	60
Tabel 36. Tanggapan Responden Mengenai “Jika Saya Bekerja Dengan Baik Saya Akan Dipromosikan.....	60
Tabel 37. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Puas Dengan Tingkat Kemajuan Saya Selama Ini .....	61
Tabel 38. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Puas Dipromosikan Atas Prestasi Kerja Saya .....	62
Tabel 39. Tanggapan Responden Mengenai “Rekan Kerja Saya Banyak Yang Mendukung Saya .....	63
Tabel 40. Tanggapan Responden Mengenai “Banyak Rekan Sekerja Yang Membantu Pekerjaan Saya .....	63
Tabel 41. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Menikmati Pekerjaan Dengan Rekan-rekan Sekerja Saya.....	64
Tabel 42. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Puas Atas Promosi Saya Dengan Bantuan Rekan.....	65
Tabel 43. Tanggapan Responden Mengenai “Atasan Saya Banyak Mendukung Saya.....	66
Tabel 44. Tanggapan Responden Mengenai “Atasan Saya Membantu Pekerjaan Saya.....	66
Tabel 45. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Menikmati Pekerjaan Dengan Atasan Saya .....	67
Tabel 46. Tanggapan Responden Mengenai “Atasan Saya Memberikan Motivasi Kepada Saya .....	68
Tabel 47. Tanggapan Responden Mengenai “Atasan Saya Senang Mendengar Usulan Saya .....	68
Tabel 48. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Suka Dan Menikmati Pekerjaan Saya.....	69
Tabel 49. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Sangat Puas Dengan Hasil Pekerjaan Saya Selama Ini .....	70
Tabel 50. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Puas Dan Menikmati Pekerjaan Saya Karena banyak Kemajuan Untuk Organisasi.....	71
Tabel 51. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Puas Dengan Pekerjaan Saya Selama Ini dan Akan Saya Pertahankan Di Organisasi Ini .....	71

Tabel 52. Tanggapan Responden Mengenai “Saya Puas Dipromosikan Atas Hasil Pekerjaan Saya .....	72
Tabel 53. Hasil Rata-rata Tingkat Kepuasan Kerja.....	73
Tabel 54. Tabel Kriteria Penafsiran Kepuasan Kerja.....	74
Tabel 55. Tanggapan Mengenai “Kesesuaian Rumusan Indikator Pembelajaran Yang Dibuat Dengan Kompetensi Dasar .....	74
Tabel 56. Tanggapan Mengenai “Kesesuaian Rencana Penggunaan Metode Pembelajaran Yang Dipilih Dengan Indikator Pembelajaran .....	75
Tabel 57. Tanggapan Mengenai “Kesesuaian Rencana Pemilihan Materi Pokok Pembelajaran Terhadap Kompetensi Dasar .....	76
Tabel 58. Tanggapan Mengenai “Kesesuaian Instrumen Penilaian Hasil Belajar Yang Dibuat Terhadap Indikator Keberhasilan Pembelajaran .....	76
Tabel 59. Tanggapan Mengenai “Kesesuaian Penyampaian Bahan Ajar Dengan Kompetensi Dasar .....	77
Tabel 60. Tanggapan Mengenai “Memberikan Contoh Untuk Memperjelas Materi Pokok Yang Disampaikan .....	78
Tabel 61. Tanggapan Mengenai “Menyimpulkan Materi Pokok Pelajaran Di Akhir Pembelajaran .....	79
Tabel 62. Tanggapan Mengenai “Membantu Peserta Didik Menyadari Kekuatan Dan Kelemahan Diri Sendiri.....	80
Tabel 63. Tanggapan Mengenai “Menunjukkan Sikap Empatik Terhadap Perasaan Dan Kesulitan Peserta Didik.....	80
Tabel 64. Tanggapan Mengenai “Mengembangkan Hubungan Antar Pribadi Yang Sehat Dan Serasi Dengan Peserta Didik .....	81
Tabel 65. Tanggapan Mengenai “Memberikan Tuntunan Agar Interaksi Antar Peserta Didik Terpelihara Baik .....	82
Tabel 66. Tanggapan Mengenai “Menginformasikan Silabus Mata Pelajaran Yang Memuat Kriteria Penilaian Pada Awal Semester.....	83
Tabel 67. Tanggapan Mengenai “Mengolah Hasil Penilaian Untuk Mengetahui Kemajuan Hasil Belajar Peserta Didik .....	84
Tabel 68. Tanggapan Mengenai “Memanfaatkan Hasil Penilaian Untuk Memotivasi Peserta Didik.....	84
Tabel 69. Tanggapan Mengenai “Menugaskan Peserta Didik Yang Mencapai Kriteria Ketuntasan Untuk Membaca Materi Berikutnya .....	85
Tabel 70. Tanggapan Mengenai “Memberikan Bacaan Tambahan Kepada Peserta Didik Yang Mencapai Kriteria Ketuntasan Untuk Didiskusikan	86
Tabel 71. Tanggapan Mengenai “Meminta Peserta Didik Yang Mencapai Ketuntasan Untuk Membimbing Teman-temannya Yang Belum Tuntas	87
Tabel 72. Tanggapan Mengenai “Memberi Bimbingan Secara Khusus Bagi Peserta Didik Yang Belum Mencapai Kriteria Ketuntasan Maksimum.	88
Tabel 73. Tanggapan Mengenai “Menyederhanakan Materi Pokok Kompetensi Dasar Dalam Kegiatan Pembelajaran Remedial .....	88
Tabel 74. Tanggapan Mengenai “Menyederhanakan Soal Dalam Kegiatan Pembelajaran Remedial .....	89
Tabel 75. Hasil Rata-rata Tingkat Kinerja Guru.....	90

Tabel 76. Kriteria Penafsiran Kinerja .....	91
Tabel 77. Analisis Koefisien Korelasi <i>Spearman Rank</i> .....	91
Tabel 78. Interpretasi Koefisien Korelasi Dan Tafsirannya.....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengelompokan Tipe Budaya Organisasi.....	14
Gambar 2. Konstelasi Pemikiran.....	25
Gambar 3. Kurva Pengujian Hipotesis Koefisien Korelasi .....	34
Gambar 4. Struktur Organisasi.....	36
Gambar 5. Grafik Jenis Kelamin Responden.....	39
Gambar 6. Grafik Pendidikan Terakhir Responden .....	39
Gambar 7. Grafik Lama Bekerja Responden .....	40
Gambar 8. Grafik Total Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir, Dan Lama Bekerja.....	41
Gambar 9. Diagram Hasil OCAI Pada Guru.....	47
Gambar 10. Diagram Hasil OCAI Kepala Sekolah.....	53
Gambar 11. Diagram Hasil OCAI Guru Dan Kepala Sekolah .....	54

## **LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Riset

Lampiran 2. Kuesioner

Lampiran 3. Koding Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, Dan Budaya Organisasi OCAI



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam memajukan pembangunan, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Kesadaran akan memajukan pembangunan, ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, hal demikian dimaksud agar sumber daya manusia benar-benar ikut serta dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu cara untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten yaitu dengan pendidikan.

Peran pendidikan sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan pendidikan pula diharapkan dapat membentuk sumber daya manusia pembangun, yang dapat membangun dirinya sendiri dan bersama-sama bertanggung jawab untuk membangun bangsa. Ace dan Dasim (2009:172) mengemukakan semakin tinggi mutu pendidikan, semakin tinggi produktivitas tenaga kerja, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap pertumbuhan ekonomi suatu masyarakat. Anggapan ini diperoleh dari suatu teori yang dinamakan Teori *Human Capital*. Teori ini menerangkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi karena pendidikan berperan di dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Dan teori ini menganggap bahwa pendidikan formal merupakan suatu investasi baik bagi individu maupun bagi masyarakat.

Indonesia telah, sedang, dan akan terus melaksanakan upaya peningkatan mutu pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan, paling tidak sejak awal periode pembangunan nasional jangka panjang pertama (Slameto, 2010:197). Upaya peningkatan mutu pendidikan dimulai dari tenaga pengajar yaitu guru. Guru merupakan salah satu aset berharga suatu negara yang memiliki peran dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui pengajaran. Guru mempunyai peran ganda sebagai pengajar dan pendidik profesional. Dalam buku Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (2010:1) Guru yang profesional diharapkan mampu berpartisipasi dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan YME, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa etis, berbudi pekerti luhur, dan berkepribadian. Oleh sebab itu profesi guru harus terus dikembangkan agar tugas dan fungsi guru dapat berjalan sesuai aturan, sehingga terjadi proses pembelajaran yang berkualitas. Hal demikian dapat dilakukan melalui Penilaian Kinerja Guru (PK Guru).

Salah satu aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja guru yaitu berdasarkan kinerja. Sekolah sebagai organisasi kerja membutuhkan guru yang mampu memberikan hasil kinerja yang baik, berkualitas, mampu bekerja keras dan loyal kepada sekolah.

Sekolah Menengah Kejuruan Mandala atau SMK Mandala merupakan sekolah kejuruan dibawah naungan Yayasan Mandala yang terletak di Leuwiliang Bogor. SMK Mandala sebagai organisasi sekolah memiliki kualitas yang baik, hal ini dikarenakan SMK Mandala terakreditasi A. Kualitas yang baik salah satunya dapat dilihat melalui kinerja guru. Salah satu penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas yaitu merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dengan membuat Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan Silabus. Di SMK Mandala kinerja yang baik dapat ditandai dengan disiplinnya pengumpulan tugas. SMK Mandala mengharuskan guru mata pelajaran atau guru kelas mengumpulkan RPP dan Silabus di awal tahun ajaran. Berikut ini daftar Guru yang telah mengumpulkan RPP dan Silabus Guru SMK Mandala Tahun ajaran 2017/2018:

Tabel 1  
Daftar Jumlah Guru Yang Telah Mengumpulkan RPP dan Silabus  
Tahun Ajaran 2017/2018

<b>Jumlah Guru</b>		<b>RPP</b>	<b>Silabus</b>
Perempuan	25	13	13
Laki-laki	14	3	3
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Sumber : SMK Mandala 2018

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui dari 39 guru hanya 16 guru yang mengumpulkan RPP dan silabus di awal tahun ajaran. Hal ini menandakan bahwa kinerja pada guru SMK Mandala belum baik, karena kedisiplinan merupakan salah satu penilaian kinerja di SMK Mandala.

Selain itu kinerja guru juga dapat dilihat dari hasil kegiatan supervisi kunjungan oleh kepala Sekolah. Dalam pelaksanaannya supervisi dekat dengan istilah inspeksi, penilikan, pengawasan, penilaian atau evaluasi (Supardi, 2016:76). Berikut ini daftar hasil kegiatan supervisi Tahun ajaran 2017/2018:

Tabel 2  
Daftar Hasil Kegiatan Supervisi  
Tahun Ajaran 2017/2018

No.	Semester I	Semester II	No.	Semester I	Semester II
1	89	89	21	89	88
2	90	90	22	89	87
3	87	88	23	82	82
4	90	90	24	90	89
5	87	85	25	87	86
6	82	81	26	84	83
7	89	89	27	82	81
8	89	88	28	82	82
9	88	87	29	85	84
10	89	88	30	81	81
11	89	87	31	87	86
12	84	83	32	82	82
13	82	81	33	84	82
14	82	82	34	85	83
15	89	88	35	84	83
16	87	86	36	89	88
17	82	81	37	82	82
18	85	84	38	82	81
19	84	84	39	82	82
20	90	90			
<b>Rata-rata</b>				<b>85,7</b>	<b>84,9</b>

Sumber: SMK Mandala 2018

Dari Tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata nilai hasil kegiatan supervisi Tahun Ajaran 2017/2018 pada semester 1 cukup baik, namun di semester II mengalami penurunan dari rata-rata 85,7 menjadi 84,9. Hal ini menandakan bahwa kinerja guru mata pelajaran di SMK Mandala mengalami penurunan.

Kepuasan kerja menjadi faktor penting untuk menunjang guru. Menurut Priyono (2010:174) kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Sehingga apabila guru memiliki tingkat kepuasan yang tinggi mereka akan bekerja dengan penuh semangat dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.

Dari hasil pra kuesioner kepada 30 guru mengenai kepuasan kerja di SMK Mandala, memperlihatkan belum adanya kepuasan kerja terhadap guru, hal ini 12 guru menyatakan kurang setuju dan 7 guru menyatakan tidak setuju mengenai kepuasan fasilitas yang diberikan sekolah, dan 11 guru menyatakan kurang setuju mengenai kekeluargaan antara rekan guru dalam sekolah sudah baik.

Priyono dan Marnis (2008:229-230) mengemukakan, tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap karyawan berbeda standar kepuasannya. Tetapi paling tidak ada indikator yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya kepuasan kerja, diantaranya adalah kedisiplinan, moral kerja karyawan serta rendahnya *turnover*. Berikut daftar absensi guru SMK Mandala bulan Januari-Mei 2017:

Tabel 3  
Daftar Absensi Guru SMK Mandala Bulan Januari-Mei 2018

<b>Absensi Guru</b>			
<b>Bulan</b>	<b>Sakit</b>	<b>Izin</b>	<b>Alpa</b>
Januari	18	33	7
Februari	11	16	6
Maret	16	8	2
April	4	18	4
Mei	8	8	5

Sumber : SMK Mandala 2018

Dari Tabel 3, dapat diketahui bahwa masih ada guru yang tidak hadir tanpa keterangan, padahal di SMK Mandala memberlakukan peraturan memberikan SP (Surat Peringatan) jika guru tidak hadir tanpa keterangan (alpa) lebih dari 3 kali. Hal ini menandakan masih rendahnya kedisiplinan pada guru. Guru dengan disiplin yang rendah memiliki semangat kerja, tanggung jawab dan moral kerja yang rendah dan hal ini akan berdampak pada kinerja guru yang rendah pula. Sebaliknya apabila guru dengan disiplin yang tinggi maka memiliki semangat kerja, tanggung jawab, dan moral kerja yang tinggi dan akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Selain itu kepuasan kerja juga dapat ditandai dengan rendahnya *turnover*, namun di SMK Mandala. Berikut adalah daftar jumlah guru di SMK Mandala dari tahun 2014-2017:

Tabel 4  
Daftar Jumlah Guru SMK Mandala Tahun 2014-2017

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah guru</b>	<b>Guru keluar</b>	<b>Guru masuk</b>	<b>Jumlah guru akhir tahun</b>
2014	36	-	-	36
2015	36	2	2	36
2016	36	3	9	42
2017	42	5	2	39

Sumber : SMK Mandala 2018

Berdasarkan hasil Tabel 4, terjadi peningkatan jumlah guru pada tahun 2016. Namun pada tahun 2017 terjadi penurunan jumlah dari tahun sebelumnya yaitu 42 guru menjadi 39 guru. Sehingga dapat dikatakan bahwa SMK Mandala belum bisa memberikan kepuasan kerja kepada guru. Kepuasan kerja yang tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

Robbin & Judge (2017:358) mengemukakan budaya yang kuat akan menurunkan tingkat perputaran pekerja karena hal ini memperlihatkan adanya perjanjian yang tinggi mengenai apa yang dipresentasikan. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penggerak karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Ketika atasan dan para karyawan tidak setuju mengenai persepsi dan dukungan organisasi, maka akan terjadi suana hati yang negatif di antara karyawan, serta kinerja yang semakin rendah. Hal ini pula ditunjukkan berdasarkan hasil pra kuesioner kepada 30 guru di SMK Mandala dengan membuat pernyataan mengenai situasi budaya organisasi yang ada di sekolah, didapatkan hasil yang menyatakan bahwa 12 guru menyatakan tidak berani menanggung risiko dan 16 guru menyatakan bahwa stabilitas atau kemantapan dalam aktivitas organisasional belum merasa nyaman dengan kondisi sekolah saat ini. Oleh karenanya, perlu diketahui budaya organisasi yang diinginkan guru di sekolah agar kepuasan kerja dan kinerja pada guru meningkat.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pada guru. Sehingga peneliti merasa tertarik untuk meneliti: **“BUDAYA ORGANISASI MODEL OCAI DAN HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA GURU DISMK MANDALA”**.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, berbagai masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Masih rendahnya kinerja guru yang dapat dilihat dari sedikitnya jumlah guru yang sudah mengumpulkan RPP dan Silabus diawal tahun ajaran dan penurunan nilai rata-rata hasil supervisi oleh Kepala Sekolah.
2. Masih tingginya tingkat *turnover* dan absensi pada guru.
3. Masih rendahnya nilai budaya organisasi di sekolah.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana budaya organisasi di SMK Mandala?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja guru di SMK Mandala?
3. Bagaimana tingkat kinerja guru di SMK Mandala?
4. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam menganalisis hubungan kepuasan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja pada guru, sehingga permasalahan yang ada dapat dipecahkan atau diselesaikan.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi di SMK Mandala.
2. Untuk menjelaskan bagaimana tingkat kepuasan kerja pada guru di SMK Mandala.
3. Untuk menjelaskan bagaimana tingkat kinerja guru di SMK Mandala
4. Untuk menjelaskan apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala

#### **1.4. Kegunaan penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan antara lain:

1. **Kegunaan Teoritik**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan dalam pengaplikasian teori yang telah diperoleh, mengenai sumber daya manusia khususnya hubungan kepuasan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja pada guru.

2. **Kegunaan Praktek**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu memecahkan masalah dan menjadi sumber informasi atau pemikiran sehingga dapat dipertimbangkan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerja pada guru.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*) Hasibuan (2008:9).

Berikut ini beberapa ahli yang mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia:

Menurut Hasibuan (2008:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Hartatik (2014:16) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Manmohan Joshi (2013:9) *Human resource of an organization is composed of all the efforts, skills or capabilities of all the people who work for that organization.*”

Berdasarkan pengertian menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.2. Budaya Organisasi**

##### **2.2.1. Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Namun, banyak komponen yang sekecil-kecilnya dalam menyusun budaya organisasi. Bagi beberapa organisasi, budaya dapat menjadi hambatan utama terhadap perubahan. Robbin dan Judge (2017:355)

Menurut Ardana, Mujiyati dan Sriathi (2008:171) budaya organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem dari nilai bersama, yang akan dipakai sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota-anggota organisasi.

Kreitner & Kinicki (2010:64) mendefinisikan *organizational culture is the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments.*

Menurut Fahmi (2013:50) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Berdasarkan definisi budaya organisasi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang digunakan anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.2.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana responnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidpastian, dan kebingungan. (Yulk dalam Sunyoto, 2012:227).

Menurut Robbin dan Judge (2017:359), fungsi budaya dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Budaya memiliki peranan untuk mendefinisikan batasan.
2. Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri perorangan.
4. Mendorong stabilitas dari sistem sosial.
5. Pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pekerja.

### **2.2.3. Tipe Budaya Organisasi**

Ada 4 tipe budaya yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yaitu sebagai berikut (*Report OCAI Company*, 2012:6):

#### **1. Budaya *Clan***

Sebuah tempat kerja yang sangat menyenangkan, dimana setiap orang berbagi informasi yang bersifat personal, kebanyakan seperti keluarga sendiri. Pemimpin atau kepala organisasi dianggap sebagai mentor dan fasilitator. Organisasi berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota organisasi sangat tinggi. Organisasi menekankan pada kepentingan pada pengembangan sumber daya manusia dan memberikan arti penting pada kohesi dan moral. Sukses di definisikan pada tingkat kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang. Penempatan organisasi pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus.

Tipe kepemimpinan : Fasilitator, mentor, pembangun tim.

Nilai : Komitmen, komunikasi, pengembangan.

Teori efektivitas : Pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : Pemberdayaan, membangun tim, keterlibatan karyawan, pengembangan sumber daya manusia, komunikasi terbuka.

## 2. Budaya *Adhocracy*

Sebuah tempat yang dinamis, kewirausahaan, dan kreatif. Orang-orang di dalamnya berani mengambil risiko. Pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil risiko. Perekat yang membuat organisasi bersama adalah komitmen untuk eksperimentasi dan inovasi. Menekankan pada menjadi pemimpin. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan memperoleh sumber daya baru. Sukses berarti mendapatkan produk atau jasa yang unik dan baru. Menjadi sebuah pemimpin produk atau jasa adalah penting. Organisasi mendorong setiap individu untuk menjadi memiliki inisiatif dan kebebasan.

Tipe pemimpin : Inovator, pengusaha visioner.

Nilai : *Output* inovatif, transformasi, kelincahan.

Teori efektivitas : Inovatif, visi dan sumber daya baru yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : Menciptakan standar baru mengantisipasi kebutuhan, perbaikan terus-menerus, menemukan solusi kreatif.

## 3. Budaya *Market*

Sebuah organisasi yang fokus pada pencapaian hasil yang mana perhatian utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pemimpin adalah penggerak yang keras, produser, dan pesaing. Perekat yang membuat organisasi bersama adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan kesuksesan adalah perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah tindakan yang kompetitif dan penghargaan pada pencapaian tujuan dan target. Sukses didefinisikan pada pangsa dan penetrasi pasar, harga yang kompetitif, dan pemimpin pasar adalah penting. Corak organisasi adalah kompetisi yang tinggi.

Tipe kepemimpinan : Keras, pesaing, produser.

Nilai : Pangsa pasar, pencapai tujuan, profitabilitas.

Teori efektivitas : Agresif bersaing dan fokus pelanggan yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi: Mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kemitraan eksternal, meningkatkan saing, melibatkan pelanggan dan pemasok.

## 4. Budaya *Hierarchy*

Sebuah tempat kerja yang formal dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang orang lakukan. Kebanggaan pemimpin pada dirinya sendiri adalah menjadi koordinator yang baik dan pengatur yang memiliki pemikiran yang efisien. Mempertahankan kelancaran organisasi adalah penting. Aturan formal dan kebijakan adalah yang membuat kebersamaan pada organisasi. Fokus jangka panjang adalah stabilitas dan kinerja yang dapat diandalkan, jadwal yang

lancar, dan biaya yang rendah. Pengelolaan karyawan berfokus pada pekerjaan yang terjamin dan kemungkinan meramalkan.

Tipe pemimpin : koordinator, memantau, dan keseragaman.

Nilai : Efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman.

Teori efektivitas : Pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : Pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, kualitas alat.

Pada OCAI terdapat enam dimensi budaya organisasi, yaitu:

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa saja yang dirasakan oleh anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan di lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.

3. Manajemen Karyawan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

4. Perikat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perikat organisasi akan terlihat.

5. Penekanan Strategi

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.

6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

#### 2.2.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbin dan Judge (2017:355-356) terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
- Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- Orientasi pada orang. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.
- Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
- Keagresifan. Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
- Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Menurut Rhenald Kasali ada 11 karakteristik budaya organisasi (2007: 296-302) yaitu:

1. Budaya organisasi dibentuk oleh keyakinan individu  
Budaya dibentuk oleh individu-individu yang cenderung saling menyamakan atau mencocokkan perilaku sehingga membentuk ide-ide, pikiran-pikiran, perasaan-perasaan, dan informasi-informasi yang konsisten dengan keyakinan mereka.
2. Budaya organisasi mencerminkan aspirasi anggota-anggotanya  
Budaya organisasi memberikan pengakuan, penghargaan, penerimaan dengan menciptakan standar, norma-norma yang dapat dijadikan acuan dalam berperilaku dan berprestasi.
3. Budaya organisasi memiliki sosiodinamika  
Budaya menunjukkan bahwa perilaku hari ini dibentuk dari keputusan-keputusan yang diambil di masa lalu. Dengan demikian, budaya tidak bisa disentuh dalam sekejap. Tidak mungkin budaya segera dapat dijadikan pedoman ketika suatu kelompok baru saja terbentuk.
4. Budaya organisasi memiliki konsekuensi  
Konsekuensi itu bisa positif, bisa juga negatif. Positif karena ia bisa membentuk keyakinan yang akhirnya menciptakan kinerja.
5. Budaya organisasi sulit dipahami  
Sekali definisi budaya organisasi mudah diterima, dalam praktiknya banyak orang yang kesulitan memahaminya. Budaya organisasi dapat dipahami dari kaca mata yang berbeda-beda.

6. Budaya organisasi membentuk identitas, memperkuat *image*, *positioning*, dan pencapaian tujuan  
Budaya membentuk identitas kultural. Sebuah institusi dapat memperthankan “*sense of identity and continuity*” hanya bila nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan itu secara merata mengalami pertukaran (*shared, affirmed, self fulfilling*), berbeda (unik), dan tetap dipegang teguh sekalipun medan yang dihadapi berubah.
7. Budaya menuntuk keseimbangan antara nilai-nilai  
Budaya organisasi adalah sebuah tindakan yang menyeimbangkan berbagai hal stabilitas dengan goncangan, antara berubah (*change*) dengan jalan terus (*continuity*).
8. Budaya organisasi “belajar”  
Budaya yang hidup adalah budaya yang belajar dari lingkungan dengan manfaat umpan balik. Budaya tumbuh dan berkembang, hidup karena belajar dan memanfaatkan umpan balik.
9. Budaya adalah pola  
Sebuah pola akan berlaku sama, yang satu meniru yang lain. Cara berpikir dan berproses pada suatu bagian memiliki cara berpikir pada induknya. budaya itu seperti hologram. Setiap bagiannya mengandung partikel yang mewakili keseluruhannya.
10. Budaya membentuk hubungan sinergi  
Budaya dapat menjadi sinergi kalau kita menghendaknya. Hanya dengan begitulah maka nilai-nilai yang saling bertentangan bisa dirajut menjadi satu kesatuan indah yang saling menghormati dan membentuk pola.
11. Budaya terdiri atas subkultur  
Dalam suatu masa transisi, kalau ketidakpastian terlalu berkepanjangan maka besar kemungkinan masing-masing subkultur akan memperkuat dirinya ke dalam sehingga hubungan satu kesatuannya dengan *macroculture* terlepas.

#### 2.2.5. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Pembentukan *teamwork* sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dianut oleh masing-masing individu di dalam kelompok tersebut. Nilai-nilai budaya ini dapat diukur dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* (Rangkuti, 2017:32).

Menurut Cameron dan Quinn dalam Rangkuti (2017:33), terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai. Model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu:

##### 1. *Clan culture*

Adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui *teamwork*, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai

rekananan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga mudah untuk mereka berpartisipasi.

2. *Adhocracy culture*

Adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru atau jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

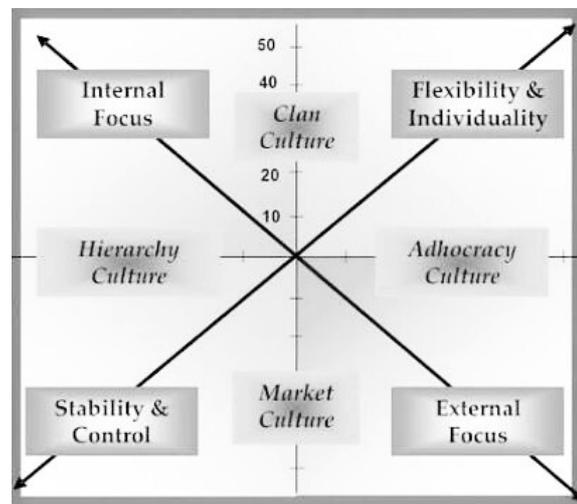
3. *Market culture*

Adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang ramah, kompetitif, serta perilaku konsumen cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan, serta keuntungan.

4. *Hierarchy culture*

Adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai.

Pengelompokan tipe budaya di atas berdasarkan pada empat variabel yang saling berkompetisi (*competing value*), yaitu stabilitas lawan fleksibilitas, pengawasan internal lawan posisi eksternal. Secara detail dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1  
Pengelompok Tipe Budaya Organisasi  
Berdasarkan The Competing Values Framework  
(Cameron & Quinn dalam Rangkuti, 2017:34)

Untuk melakukan indentifikasi pada budaya organisasi sebuah perusahaan, instrumen yang dapat digunakan adalah OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Pada OCAI terdapat enam dimensi budaya organisasi, yaitu:

### 1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa saja yang dirasakan oleh anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan di lingkungan organisasi.

### 2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.

### 3. Manajemen Karyawan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

### 4. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perekat organisasi akan terlihat.

### 5. Penekanan Strategi

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.

### 6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Berdasarkan hasil penilaian menggunakan instrumen OCAI, akan didapatkan suatu profil organisasi secara umum serta informasi kombinasi budaya pada sistem keenam dimensi kunci budaya organisasi yang digambarkan pada *Competing Value Framework* (CVF). Tujuan penyusunan profil budaya organisasi dan secara lebih spesifik menunjukkan budaya yang dominan pada setiap dimensi kunci budaya.

## 2.1. Kepuasan Kerja

### 2.2.1. Definisi Kepuasan Kerja

Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hasibuan (2008:202)

Menurut Mangkunegara (2015:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Robbin & Judge (2013:74) mendefinisikan “*Job satisfaction, which describes a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics.*”

Menurut Kreitner & Kinicki (2010:170) “*Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one’s job.*”

Menurut As’ad dalam Darsono dan Siswandoko (2011:214) kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

### 2.2.2. Faktor-faktor Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2015:117-119) sebagai berikut:

a. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

b. Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

### 2.2.3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dan Baron dalam Priansa (2016:306) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari:

1. Faktor yang berkaitan dengan individu

Yaitu berasal dari dalam individu yang membedakan antara individu dengan individu lainnya yang mampu menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

- a. Kepribadian
- b. Pekerjaan yang dimiliki individu
- c. Pengaruh sosial dan kebudayaan
- d. Usia dan pengalaman kerja
- e. Jenis kelamin
- f. Intelegensi
- g. Status dan sensoritas

2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi:

- a. Situasi dan kondisi pekerjaan
- b. Sistem imbalan
- c. Supervisi dan komunikasi
- d. Pekerja
- e. Keamanan
- f. Kebijaksanaan organisasi
- g. Aspek sosial pekerjaan
- h. Kesempatan jenjang karir dan promosi

Menurut Glimer dalam Sutrisno (2009:77) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja yang baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e. Pengawasan termasuk atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
- f. Faktor instrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja. Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- i. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal inibadanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Mangkunegara (2015:120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaannya, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2017:49) penilaian seorang pekerja atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen berbeda. Mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam sebuah pekerjaan seperti sifat pekerjaan, pengawasan, gaji sekarang, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Dijelaskan Dalam Widodo (2015: 176) sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memaksimalkan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Teman sekerja (*workes*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

#### 2.2.4. Teori-teori Kepuasan Kerja

Jewell, Siegall dalam Priyono (2010:175) menyatakan bahwa terdapat tiga teori kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*), Adam (1963).  
Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang akan disarankan apabila ada ketidakadilan (*equity*) dari tempat kerja atau dalam melaksanakan pekerjaannya dan kondisi yang didapat dari tempat kerja atau membandingkan dirinya dengan karyawan yang lainnya baik di organisasi maupun di luar organisasi. Elemen-elemen dari teori keadilan antara lain:
  - 1.1. Adil dalam *Input* artinya adanya tambahan/perkembangan yang dirasakan oleh karyawan sehingga dapat mendorong pekerjaan atau tugasnya misalnya tambahan pendidikan, pengalaman, keterampilan, alat-alat kerja dan sebagainya.
  - 1.2. Adil dalam *Output come* artinya, karyawan merasakan hasil pekerjaannya berupa gaji, bonus, pengakuan, dan kesempatan untuk berprestasi.
  - 1.3. Adil dalam *Comparison* artinya, karyawan dapat perlakuan yang sama bila dibandingkan dengan karyawan yang lainnya baik di dalam intern perusahaan maupun ekstern perusahaan.
2. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), Porter (1961).  
Mengukur kepuasan kerja seseorang melalui perhitungan selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang ia terima.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), Herzberg (1959).
  1. *Hygiens Factor* yaitu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan, yaitu:
    1. Kualitas Pengawasan.
    2. Gaji.
    3. Kebijakan-Kebijakan Perusahaan.
    4. Kondisi Kerja Fisik.
    5. Hubungan Dengan Orang Lain.
    6. Keamanan Kerja
  2. *Motivators Factor* yaitu faktor pemuas karyawan, yaitu:
    1. Kesempatan Promosi.
    2. Kesempatan Berkembang.
    3. Pengakuan.
    4. Tanggung Jawab.
    5. Prestasi.

## 2.2. Kinerja Guru

### 2.4.1. Definisi Kinerja

Kata “*performance*” memberikan tiga arti, yaitu: (1) “prestasi” seperti dalam konteks atau kalimat “*high performance car*”, “mobil yang sangat cepat”; (2) “pertunjukan” seperti dalam konteks atau kalimat “*folk dance performance*”, atau “pertunjukan tarian-tarian rakyat; (3) “pelaksanaan tugas” seperti konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*” (Ruky dalam Supardi, 2016:45).

Menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Menurut Supardi, (2016:54) kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Berdasarkan definisi kinerja menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran kepada peserta didik sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### 2.4.2. Faktor-faktor Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:67) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan:

$$\begin{aligned} * \quad & \text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation} \\ * \quad & \text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation} \\ * \quad & \text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill} \end{aligned}$$

#### a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Gibson dalam Rusyan dan Suherlan (2012:117), ada gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin)
2. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
3. Variabel Psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Supardi (2016:23-25) kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh:

1. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran;
2. Kemampuan melaksanakan pembelajaran;
3. Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi;
4. Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar;
5. Kemampuan melaksanakan program pengayaan;
6. Kemampuan melaksanakan program remedial.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dalam Feriyanto (2014:20) dijelaskan tentang tugas guru yang merupakan rincian dari Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu:

- 1) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengolah kegiatan pembelajaran peserta didik yang di dalamnya meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi hasil kerja, dan pengembangan peserta didik.
- 2) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
- 3) Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.
- 4) Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar.

## 2.3. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.3.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian pertama dilakukan oleh Mario Eka Danardono pada tahun 2010 dengan judul “Hubungan Kepuasan Kerja Guru (Studi Kasus pada Guru-guru di Yayasan Charitas), dengan variabel independen yaitu kepuasan kerja dan variabel dependen yaitu kinerja. Dari hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja yaitu dengan  $r = 0,433$  dengan koefisien determinasi 0,19 atau 19%. Keterbatasan penelitian ini, mengingat penelitian ini membahas isu sensitif bagi guru dan sekolah, maka kemungkinan responden tidak memberikan tanggapan yang serius yang berdampak pada data yang dihasilkan dan diolah dalam penelitian ini.

Suranti pada tahun 2012 dengan judul “ Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Kasikan Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar”, dengan penelitian variabel independen kepuasan kerja dan dependen kinerja. Dari hasil penelitian ini didapat bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru dengan  $r = 0,525$ , artinya semakin tinggi kepuasan kerja guru semakin baik kinerja guru mengajar.

Lilis Setyoningsih pada tahun 2015 dengan judul “Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di SMP 1 Ngemplak Boyolali, dengan variabel independen yaitu kepuasan dan variabel dependen yaitu kinerja. Dari hasil penelitian ini didapat  $r = 0,612$  dengan  $\text{sig} = 0,000$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru. Koefisien determinasi kepuasan kerja terhadap kinerja guru yaitu sebesar 37,5% dan sisanya 62,5% dipengaruhi variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru selain variabel kepuasan kerja.

Nurlita Diah Fajriani pada tahun 2015 dengan judul “Pemetaan Budaya Organisasi SLB Negeri Semarang”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan instrumen penelitian yang digunakan yaitu OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) sebagai alat bantu dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian ini berdasarkan enam dimensi OCAI guru dan karyawan saat ini skor tertinggi yaitu *adhocracy*(41) dan yang diharapkan adalah peningkatan pada *clan* (39,69). Dan berdasarkan budaya yang dirasakan kepala sekolah pada keenam dimensi OCAI saat ini adalah *adhocracy* (33,33) dan yang diharapkan adanya peningkatan pada *clan* (23,33). Budaya yang diharapkan kepala sekolah sedikit berberda dengan yang diharapkan oleh guru dan karyawan, kepala sekolah ingin *adhocracy* ditingkatkan sebab dengan budaya inilah yang membuat SLB negeri Semarang bisa terkenal hingga saat ini.

### 2.5.2. Kerangka Pemikiran

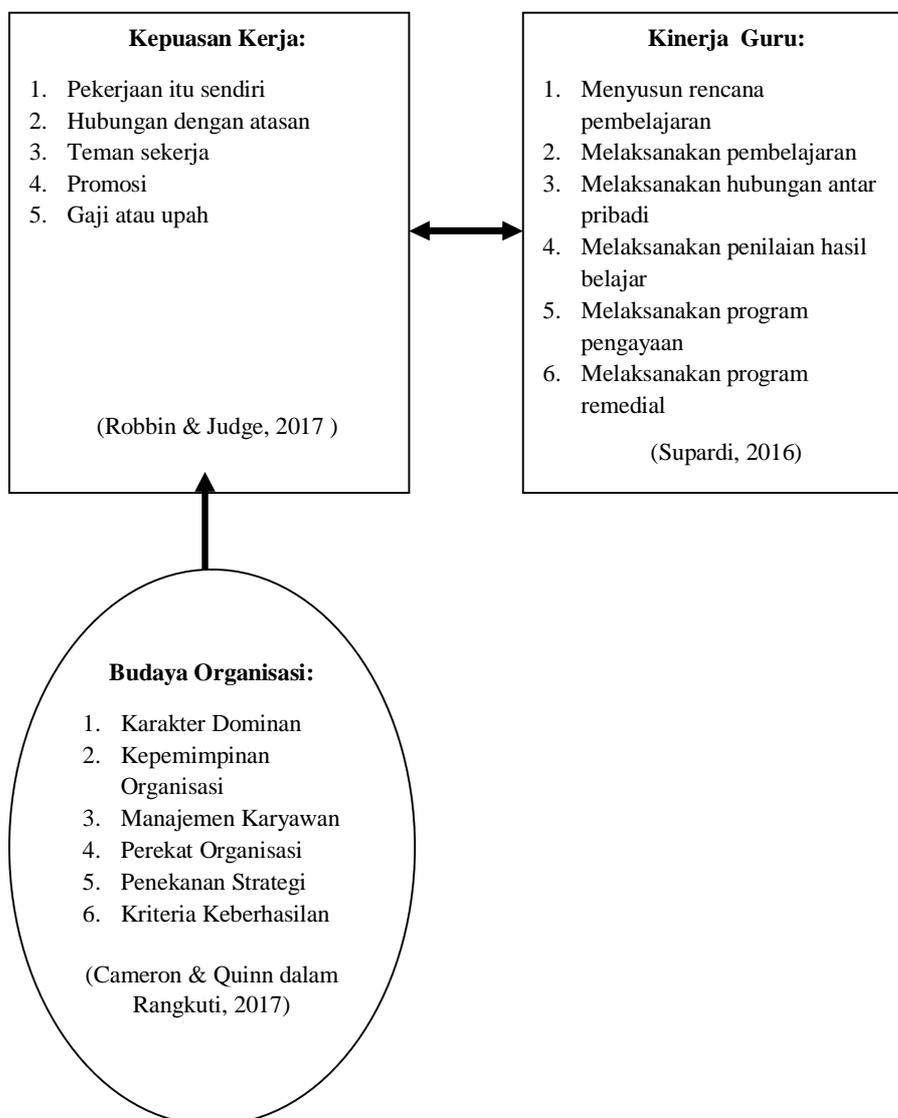
Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja atau kinerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Budaya berharga bagi karyawan karena menguraikan bagaimana hal-hal yang harus dilakukan organisasi yang diterapkan oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Budaya organisasi juga dapat membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana responnya. Untuk memahami dan menentukan respon dalam lingkungan organisasi tentu perlu mengetahui tipe budaya organisasi yang ada di lingkungan organisasi. Ada empat tipe budaya organisasi menurut Camerron dan Quinn dalam Rangkuti yaitu, 1) *Clan culture*, 2) *Adocrachy culture*, 3) *Market culture*, dan 4) *Hierarchy culture*. Masing-masing tipe organisasi dapat dilihat melalui enam kunci/indikasi budaya organisasi yaitu 1) Karakter dominan, 2) Pola kepemimpinan, 3) Manajemen karyawan, 4) Perikat organisasi, 5) Penekanan strategi dan 6) Kriteria keberhasilan.

Kepuasan kerja adalah perasaan suka atau tidak suka seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan sikap di dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja menjadi salah satu bagian yang paling penting untuk menentukan terciptanya nilai budaya organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja menurut Robbin & Judge yaitu 1) Pekerjaan itu sendiri, 2) Hubungan dengan atasan, 3) Teman sekerja, 4) Promosi dan 5) Gaji atau upah.

Kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja guru dapat dilihat dari hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG). Menurut Supardi ada 6 indikator penilaian kinerja guru yaitu 1) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran, 2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran, 3) Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi, 4) Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, 5) Kemampuan melaksanakan program pengayaan, dan 6) Kemampuan melaksanakan program remedial.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka penulis merumuskan konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2  
Konstelasi Penelitian

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka hipotesis yang diambil, yaitu:

1. Diduga budaya organisasi di SMK Mandala kurang baik.
2. Diduga tingkat kepuasan kerja di SMK Mandala kurang baik.
3. Diduga tingkat kinerja guru di SMK Mandala kurang baik.
4. Diduga terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Data dikumpulkan melalui survey, wawancara, dan pengisian kuesioner kepada para guru, sehingga peneliti memperoleh data dari sekolah dan selanjutnya diolah dengan alat statistik. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui hubungan kepuasan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja guru di SMK Mandala.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian yang diteliti adalah “Budaya Organisasi Model OCAI dan Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di SMK Mandala”, dimana penelitian variabel budaya organisasi dengan indikator karakter dominan, pola kepemimpinan, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi, kriteria keberhasilan, variabel kepuasan kerja, dengan indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, hubungan pegawai dengan atasan, dan hubungan pegawai dengan rekan kerja, dan serta variabel kinerja dengan indikator rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hubungan antar pribadi, pelaksanaan penilaian, program pengayaan dan program remedial.

Unit analisis yang digunakan adalah individual yaitu bagian dari populasi guru di SMK Mandala yang berjumlah 39 orang.

Lokasi penelitian ini dilakukan di SMK Mandala yang berada dalam naungan Yayasan Mandala, berlokasi di Jalan Hegarsari No. 10 Kode Pos 16640 Leuwiliang-Bogor.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis penelitian yang penulis gunakan yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Di mana penelitian ini untuk mencari hubungan antara variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja guru.

1. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar (Sugiyono, 2015:23). Data kualitatif diperoleh dari sekolah melalui hasil survey dan wawancara.
2. Data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (*skoring*) (Sugiyono, 2015:23). Data kuantitatif dapat diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang jawabannya telah diberi skor.

Sumber-sumber data penelitian ini:

1. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.
2. Data sekunder adalah penelitian arsip (*archival research*) yang memuat kejadian masa lalu (*historis*).

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 5  
Operasional Variabel  
Budaya Organisasi dan Hubungan Kepuasan Kerja  
dengan Kinerja Guru di SMK Mandala

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
<b>Budaya Organisasi</b>	- Karakter Dominan ( <i>Dominant Characteristics</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kekeluargaan</li> <li>• Dinamis, kewirausahaan</li> <li>• Orientasi hasil</li> <li>• Terstruktur, terkendali</li> </ul>	Ipsative ranking
	- Kepemimpinan Organisasi ( <i>Organizational Leadership</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor, fasilitator</li> <li>• Inovatif, pengambilan risiko</li> <li>• Contoh yang logis, agresif</li> <li>• Koordinator</li> </ul>	Ipsative ranking
	- Manajemen Karyawan ( <i>Management of Employees</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teamwork</i></li> <li>• Memberi kebebasan</li> <li>• Kompetitif</li> <li>• Stabilitas</li> </ul>	Ipsative ranking
	- Perekat Organisasi ( <i>Organization Glue</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesetiaan, saling percaya</li> <li>• Komitmen untuk inovasi</li> <li>• Agresif</li> <li>• Formal</li> </ul>	Ipsative ranking
	- Penekanan Strategi ( <i>Strategic Emphases</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan, partisipasi</li> <li>• Penemuan hal baru</li> <li>• Mencapai target</li> <li>• Stabilitas</li> </ul>	Ipsative ranking
	- Kriteria Keberhasilan ( <i>Criteria of Success</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen anggota, kepedulian</li> <li>• Produk baru, pemimpin produk</li> <li>• Memimpin pasar</li> <li>• Efisiensi</li> </ul>	Ipsative ranking

<b>Kepuasan Kerja</b>	- Gaji/Upah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji yang lebih baik dari pesaing</li> <li>• Gaji dan tanggung jawab sesuai</li> <li>• Tunjangan</li> <li>• Bonus</li> <li>• Menikmati gaji, tunjangan dan bonus yang diterima</li> </ul>	Ordinal
	- Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar promosi yang digunakan</li> <li>• Jarang terjadi promosi</li> <li>• Bekerja dengan baik akan dipromosikan</li> <li>• Kemajuan pekerjaan</li> <li>• Dipromosikan dari hasil prestasi</li> </ul>	Ordinal
	- Atasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi dukungan</li> <li>• Memberi bantuan</li> <li>• Menikmati pekerjaan dengan atasan</li> <li>• Memberikan motivasi</li> <li>• Mendengarkan usulan</li> </ul>	Ordinal
	- Teman Sekerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi dukungan</li> <li>• Memberi bantuan</li> <li>• Menikmati pekerjaan dengan rekan kerja</li> <li>• Promosi dari bantuan teman</li> </ul>	Ordinal
	- Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menikmati pekerjaan</li> <li>• Puas dengan hasil kerja</li> <li>• Memajukan organisasi</li> <li>• Mempertahankan pekerjaan dalam organisasi</li> <li>• Promosi dari hasil pekerjaan</li> </ul>	Ordinal
<b>Kinerja</b>	- Rencana Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rumusan indikator sama dengan kompetensi dasar</li> <li>• Rencana penggunaan metode pembelajaran sama dengan indikator yang dipilih</li> <li>• Rencana pemilihan materi</li> <li>• Instrumen penilaian hasil belajar sama dengan indikator pembelajaran</li> </ul>	Ordinal
	- Pelaksanaan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyampaian bahan ajar sama dengan kompetensi dasar</li> <li>• Memperjelas materi pokok yang disampaikan</li> <li>• Menyimpulkan materi pokok pelajaran</li> </ul>	Ordinal

	- Melaksanakan hubungan antar pribadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu peserta didik menyadari kekuatan dan kelemahannya</li> <li>• Menunjukkan sikap empatik pada peserta didik</li> <li>• Hubungan antar pribadi yang sehat dengan peserta didik</li> <li>• Memberi tuntunan interaksi antar peserta didik terpelihara baik</li> </ul>	Ordinal
	- Pelaksanaan penilaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menginformasikan silabus mata pelajaran yang memuat kriteria penilaian di awal semester</li> <li>• Mengolah hasil penilaian</li> <li>• Memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran</li> <li>• Mamanfaatkan hasil penilaian untuk memotivasi peserta didik</li> </ul>	Ordinal
	- Program pengayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menugaskan peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membaca materi pokok selanjutnya</li> <li>• Memberikan bahan bacaan tambahan kepada peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk didiskusikan</li> <li>• Meminta peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membimbing teman-teman yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimum</li> </ul>	Ordinal
	- Program remedial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi bimbingan secara khusus bagi peserta didik yang belum mencapai ketuntasan</li> <li>• Menyederhanakan materi pokok kompetensi dalam pembelajaran remedial</li> <li>• Menyederhanakan soal dalam kegiatan pembelajaran</li> </ul>	Ordinal

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Sehubungan dengan sedikitnya jumlah populasi, maka metode penarikan sampel yang digunakan adalah *sampling total/sampling* jenuh atau sensus. Dimana populasi guru di SMK Mandala yang berjumlah 39 orang.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu pengumpulan data dengan cara:

1. Data primer
  - a. Wawancara (*interview*) yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang mengetahui tentang objek yang diteliti.
  - b. Survey adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden dalam bentuk sampel dari sebuah populasi.
  - c. Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pernyataan yang disampaikan kepada responden yang sudah dibuat secara tertulis. Kuesioner kepuasan kerja menggunakan skala *Likert*, variabel ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* yaitu 5 (lima) butir skala yang dapat mencerminkan perasaan atau pendapat responden.

Berikut tabel skala *Likert* :

Tabel 6  
Skala *Likert*

Skala Nilai	Inisial	Nilai
Sangat Setuju/Sangat Sesuai	SS	5
Setuju/Sesuai	S	4
Kurang Setuju/Kurang Sesuai	KS	3
Tidak Setuju/Tidak Sesuai	TS	2
Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Sesuai	STS	1

(Moehariono & Supardi, 2010 & 2016)

2. Data sekunder

Dilakukan secara manual dengan memfotokopi atau mengumpulkan buku maupun literatur atau laporan dari organisasi.

### 3.7. Metode Pengolahan Data/Analisis Data

Data dan informasi yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis lebih lanjut dengan cara:

#### 1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Analisis adalah tindakan mengolah data menjadi sebuah informasi yang bermanfaat untuk menjawab masalah riset (Istijanto, 2010:91). Alat analisis deskriptif antara lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, dan perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase (Sugiyono, 2013:206-207).

Untuk menganalisis budaya organisasi, peneliti menggunakan kuesioner yang disebut OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi. Kuesioner terdiri dari 6 pernyataan (karakter dominan, tipe kepemimpinan, tipe manajemen, perekat organisasi, penekanan strategi dan kriteria keberhasilan) yang mewakili setiap karakter yang hendak dinilai, di mana masing-masing pertanyaan terdiri atas 4 pernyataan (ABCD) yang mewakili empat budaya yaitu (Rangkuti, 2017:36):

- Tipe A merupakan indikasi *clan culture*

Cara menghitung *clan culture*

$$Clan = \frac{1A + 2A + 3A + 4A + 5A + 6A}{6}$$

- Tipe B merupakan indikasi *adhocracy culture*

Cara menghitung *adhocracy culture*

$$Adhocrachy = \frac{1B + 2B + 3B + 4B + 5B + 6B}{6}$$

- Tipe C merupakan indikasi *market culture*

Cara menghitung *market culture*

$$Market = \frac{1C + 2C + 3C + 4C + 5C + 6C}{6}$$

- Tipe D merupakan indikasi *hierarchy culture*

Cara menghitung *Hierarchy culture*

$$Hierarchy = \frac{1D + 2D + 3D + 4D + 5D + 6D}{6}$$

Untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kinerja pada guru maka peneliti menghitung rata-rata dengan cara:

$$\text{Tingkat Kepuasan/Kinerja} = \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

:

Tabel 7  
Tabel Kriteria Penafsiran Kepuasan Kerja

<b>Kriteria</b>	<b>Inisial</b>	<b>Interval Skor</b>
Sangat Tidak Puas	STP	24 – 42,5
Tidak Puas	P	43,5 – 62
Cukup Puas	CP	63 – 81,5
Puas	P	82,5 - 101
Sangat Puas	STP	102 – 120

Sumber : Data Diolah (2018)

Tabel 8  
Tabel Kriteria Penafsiran Kinerja

<b>Kriteria</b>	<b>Inisial</b>	<b>Interval Skor</b>
Sangat Rendah	SR	20 – 35
Rendah	R	36 – 51
Sedang	S	52 – 67
Tinggi	T	68 – 83
Sangat Tinggi	ST	84 – 100

Sumber : Data Diolah (2018)

## 2. Analisis Korelasi *Spearman Rank*

Rumus korelasi *Spearman Rank* digunakan mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama.

Dapat diukur dengan menggunakan rumus korelasi *Spearman Rank* sebagai berikut:

$$r_s = \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

$r_s$  = Koefisien korelasi *spearman rank*

$b_i^2$  = Selisih peringkat setiap data

n = Jumlah responden

Untuk menginterpretasikan hasil penelitian korelasi adalah sebagai berikut:

Tabel 9  
Interpretasi Koefisien Korelasi dan Tafsirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2014;192)

## 3. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui nilai persentase yang menunjukkan sejauh mana hubungan antara variabel yang telah diuji melalui analisis korelasi. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

#### 4. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut

$H_0 : r \leq 0$ , yaitu tidak ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja

$H_a : r > 0$ , yaitu terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja

Selanjutnya dihitung dengan Uji-t dengan rumus :

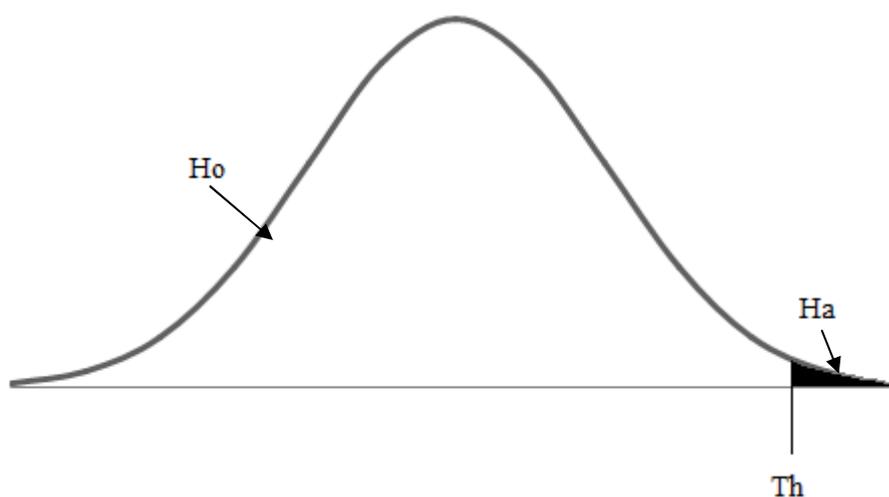
$$t = r \sqrt{\frac{(n-2)}{1-r^2}}$$

Keterangan:

- $t_{hitung}$  = nilai hitung  
 $r$  = koefisien korelasi hasil  $r_{hitung}$   
 $n$  = jumlah responden

Untuk melakukan uji t dan digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 kriteria hasil pengujiannya adalah:

- $H_0$  : diterima jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  artinya, tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru
- $H_0$  : ditolak jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  artinya, ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja guru.



Gambar 3

Kurva Pengujian Hipotesis Koefisien Korelasi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **1.5. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan SMK Mandala**

SMK Mandala merupakan sekolah kejuruan yang bernaung di bawah Yayasan Mandala yang terletak di Jalan Hegarsari No.10 Desa Cibeber Kecamatan Leuwiliang Bogor. SMK Mandala berdiri sejak tahun 1985 namun baru diputuskan pada tahun 1986 dengan No. SK. Pendirian 136/I.02/KEP/86. Saat ini, SMK Mandala terakreditasi A dan sedang melakukan proses sertifikasi Iso.

- Visi

“Mewujudkan manusia yang beriman, berakhlak mulia, cakap, mandiri, mewujudkan dan mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan Keterampilan serta beramal menuju terwujudnya masyarakat yang modern yang berbudi pekerti luhur”.

- Misi

1. Mendorong SDM yang religius dan berwawasan.
2. Mendidik SDM yang memiliki kualifikasi unggul.
3. Membentuk SDM yang memiliki keterampilan standar.
4. Meningkatkan fasilitas lembaga.

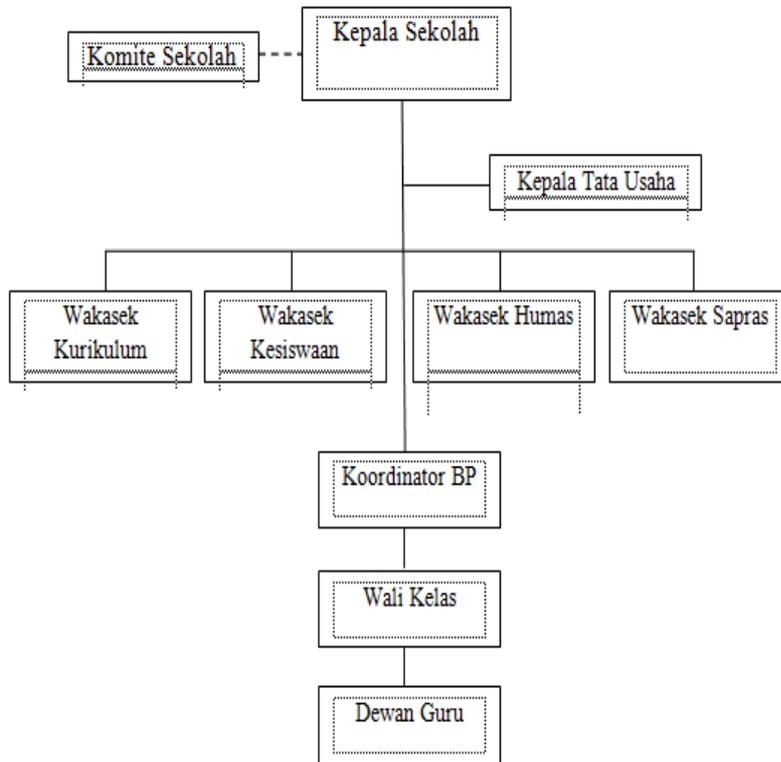
##### **4.1.2. Kegiatan Usaha**

1. Menyiapkan peserta didik agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada di dunia usaha dan dunia industri sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilihnya.
2. Menyiapkan peserta didik agar mampu memilih karir, ulet dan gigih dalam berkompetisi, beradaptasi dilingkungan kerja, dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang dipilihnya.
3. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni agar mampu mengembangkan diri kemudian hari, baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

##### **4.1.3. Struktur dan Uraian Tugas**

Struktur organisasi sangat penting untuk mengatur dan mengarahkan pekerjaan dalam organisasi agar lebih baik. Struktur organisasi berfungsi untuk mengetahui tanggung jawab pekerjaan dan mengkoordinasikan kegiatan yang berbeda.

## Struktur Organisasi SMK Mandala



Gambar 4  
Struktur Organisasi SMK Mandala

Berikut ini uraian tugas dari struktur organisasi di SMK Mandala:

#### Komite Sekolah

1. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
2. Meningkatkan tanggung jawab dan peranserta masyarakat dalam penyelenggara pendidikan di satuan pendidikan.
3. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

#### Kepala Sekolah

1. Memelihara mengembangkan organisasi dan manajemen sekolah.
2. Memonitor dan mengevaluasi kegiatan program kerja sekolah.
3. Membina dan mengawasi pengelolaan penyesuaian dan pelaksanaan kurikulum.
4. Membina dan memelihara hubungan baik dengan komite sekolah.

#### Kepala Tata Usaha

1. Mengkoordinasi tugastugas yang diberikan oleh pimpinan
2. Memonitor pekerjaan staf administrasi dan tenaga harian.
3. Mengelola dan mempertanggungjawabkan pengeluaran rumah tangga.
4. Mengelola surat-surat yang masuk dan keluar.

#### Wakasek Kurikulum

1. Menyusun program pengajaran (Program Tahunan dan Semester).
2. Menyusun kalender pendidikan.
3. Menyusun SK pembagian tugas mengajar guru dan tugas tambahan lainnya.
4. Menyusun jadwal pelajaran.

#### Wakasek Kesiswaan

1. Menyusun program kerja pembinaan siswa dan mengkoordinir pelaksanaannya.
2. Mengkoordinir pelaksanaan pemilahan pengurus OSIS, Prmauka, PMR serta kegiatan-kegiatan ekstra siswa.
3. Mengevaluasi dan mengawasi kegiatan luar sekolah.

#### Wakasek Humas

1. Mengkoordinir pembentukan komite sekolah.
2. Membuat laporan berkala dan isidental.
3. Mewakili kepala sekolah apabila tidak ada di tempat.

#### Wakasek Sapras

1. Menyusun program kerja pengadaan pemanfaat, pemeliharaan, dan pengembangan sarana/prasana secara bulanan maupun tahunan.
2. Mengkordinasikan penyusunan kebutuhan sarana/prasarana.
3. Mengkordinasikan pelaksanaan pengadaan bahan praktik siswa serta perlengkapan sekolah.

#### Koordinator BP

1. Menyusun program kerja bimbingan dan penyuluhan serta bimbingan kejuruan.
2. Mengkordinir penyusunan dan pengumpulan data siswa dalam rangka kegiatan bimbingan dan penyuluhan.
3. Melaksanakan bimbingan kepada siswa secara individu maupun kelompok yang berkaitan dengan hambatan hidup, latar belakang sosial, pengaruh lingkungan serta kesulitan dalam belajar.

#### Wali Kelas

1. Mengelola kelas.
2. Menyelenggarakan administrasi kelas.
3. Memberikan motivasi kepada siswa agar sungguh-sungguh baik di sekolah maupun di luar kelas.
4. Membuat laporan tertulis secara rutin setiap bulan.

#### 4.1.4. Profil Responden

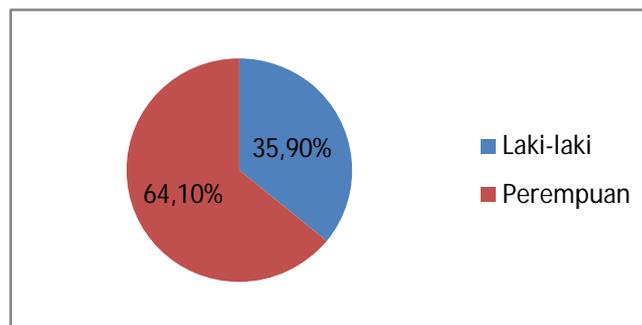
Profil responden yang dalam penelitian ini dibagi menjadi jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Berikut hasil data profil responden:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 10  
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	14	35,9%
2	Perempuan	25	64,10%
Jumlah		39	100%

Sumber: Data Diolah, 2018



Gambar 5  
Grafik Jenis Kelamin Responden

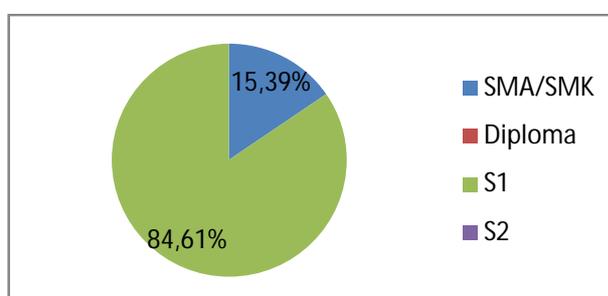
Berdasarkan tabel 9, dapat diketahui bahwa 14 (35%) responden adalah berjenis kelamin perempuan dan 25 (64,10%) responden berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan hasil proporsi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jumlah responden perempuan dalam penelitian ini lebih banyak dibandingkan responden laki-laki.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 11  
Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMA	6	15,39%
2	Diploma	0	0
3	S1	33	84,61%
4	S2	0	0
Jumlah		39	100%

Sumber : Data Diolah, 2018



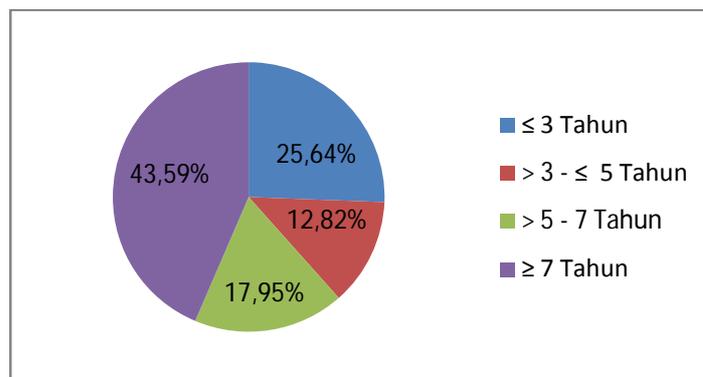
Gambar 6  
Grafik Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan tabel 10, dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK atau yang sedang menjalankan pendidikan program sarjana sebanyak 6 (15,39) responden, dan responden dengan pendidikan terakhir sarjana sebanyak 33 (84,61%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini lebih banyak sarjana.

### 3. Karakteristik Responden Lama Bekerja

Tabel 12  
Lama Bekerja Responden

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	$\leq 3$ Tahun	10	25,64%
2	$> 3 - \leq 5$ Tahun	5	12,82%
3	$> 5 - 7$ Tahun	7	17,95%
4	$\geq 7$ Tahun	17	43,59%
Jumlah		39	100%



Gambar 7  
Grafik Lama Bekerja Responden

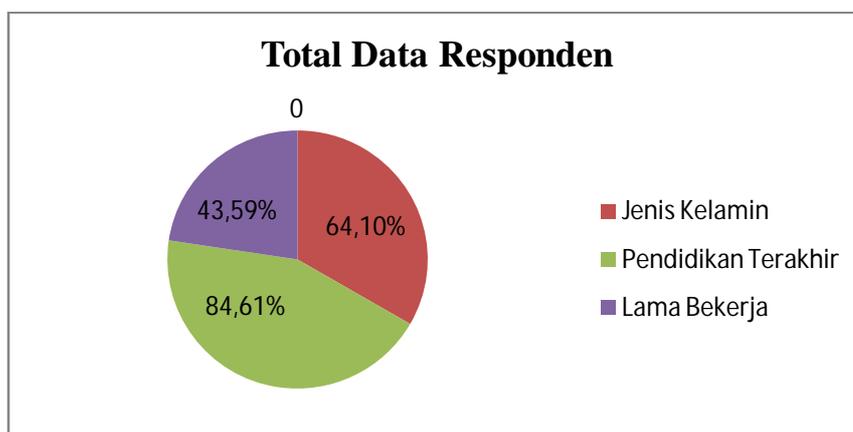
Berdasarkan tabel 11, dapat diketahui bahwa responden dengan lama bekerja  $\leq 3$  tahun sebanyak 10 (25,64%) responden, responden dengan lama bekerja  $>3 \leq 5$  tahun sarjana sebanyak 5 (12,82%) responden, responden dengan lama bekerja  $>5-7$  tahun sebanyak 7 (17,95) responden dan responden dengan lama bekerja  $\geq 7$  tahun sebanyak 17 (43,59%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa lama bekerja responden paling banyak yaitu  $\geq 7$  tahun sebanyak 17 (43,59%) responden.

Dari data-data tabel tersebut dapat dilihat setiap karakteristik responden terbanyak sebagai berikut:

Tabel 13  
Tabel Total Data Responden SMK Mandala

No.	Kategori	Mayoritas Responden	Jumlah Karyawan	Persentase
1	Jenis Kelamin	Perempuan	25	64,10%
2	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	33	84,61%
3	Lama Bekerja	$\geq 7$ tahun	17	43,59%

Sumber Data Diolah, 2018



Gambar 8

Grafik Total Responden dilihat berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir, dan Lama Bekerja di SMK Mandala

Berdasarkan total data responden tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden guru di SMK Mandala, berpendidikan sarjana berjenis kelamin perempuan dan lama bekerja  $\geq 7$  tahun.

## 1.6. Analisis Data

### 4.2.1. Budaya Organisasi di SMK Mandala

Untuk mengetahui Budaya Organisasi yang ada di SMK Mandala, peneliti menggunakan analisis deskripsi, menggunakan analisis *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI). Nilai rata-rata masing-masing Budaya Organisasi terdiri dari dua, yaitu guru dan Kepala Sekolah di SMK Mandala.

#### 1. Deskripsi Budaya Organisasi Guru di SMK Mandala

Tabel 14

Hasil Rata-rata OCAI Karakter Dominan yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala

1.	Karakter Dominan	Saat ini	Diharapkan
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain.	27	36
B	Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko.	23	24
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.	17	12
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang lain kerjakan.	33	28

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil rata-rata OCAI karakter dominan yang paling dirasakan guru di SMK Mandala saat ini adalah *Hierarchy* (D) yaitu dengan nilai 33 selanjutnya *Clan* (A) 27 *Adhocracy* (B) sebesar 23 dan yang terakhir *Market* (C) 17. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Clan* (A) dengan nilai 36 *Hierarchy* (B) 28 *Adhocracy* (B) dan *Market* (C) masing-masing 24 dan 12. Hal ini menunjukkan bahwa karakter dominan guru saat ini mengarah pada tipe *Hierarchy* (D) sebesar 33 dan karakter dominan yang diharapkan mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 36.

Tabel 15  
 Hasil Rata-rata OCAI Kepemimpinan Organisasi  
 yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala

2.	Kepemimpinan Organisasi	Saat ini	Diharapkan
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.	27	33
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat <i>enterpreneurship</i> (kewirausahaan), inovatif, dan berani mengambil risiko.	22	25
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil.	18	9
D	Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator mengorganisir, dan memelihara efisiensi.	32	32

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil rata-rata OCAI kepemimpinan organisasi yang paling dirasakan guru di SMK Mandala saat ini adalah *Hierarchy* (D) yaitu dengan nilai 32 selanjutnya *Clan* (A) 27 *Adhocracy* (B) sebesar 22 dan yang terakhir *Market* (C) 18. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Clan* (A) dengan nilai 33 *Hierarchy* (B) 32 *Adhocracy* (B) dan *Market* (C) masing-masing 25 dan 9. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasi mengarah pada tipe *Hierarchy* (D) sebesar 32 dan kepemimpinan yang diharapkan mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 33.

Tabel 16  
 Hasil Rata-rata OCAI Manajemen Personel  
 yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala

3.	Manajemen Karyawan	Saat ini	Diharapkan
A	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif.	28	35
B	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.	22	21
C	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan ( <i>demand</i> ) yang tinggi dan pencapaian hasil.	13	10
D	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan adanya keseragaman, dan dapat diprediksi dan stabilitas hubungan.	37	34

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil rata-rata OCAI manajemen karyawan yang paling dirasakan guru di SMK Mandala saat ini adalah *Hierarchy* (D) yaitu dengan nilai 37 selanjutnya *Clan* (A) 28 *Adhocracy* (B) sebesar 22 dan yang terakhir *Market* (C) 13. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Clan* (A) dengan nilai 35 *Hierarchy* (B) 34 *Adhocracy* (B) dan *Market* (C) masing-masing 21 dan 10. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen karyawan saat ini mengarah pada tipe *Hierarchy* (D) sebesar 37 dan manajemen yang diharapkan mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 35.

Tabel 17  
Hasil Rata-rata OCAI Perikat Organisasi  
yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala

4.	Perekat Organisasi	Saat ini	Diharapkan
A	Yang menjadi perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.	27	36
B	Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir.	21	21
C	Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama.	14	7
D	Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.	37	35

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil rata-rata OCAI perekat organisasi yang paling dirasakan guru di SMK Mandala saat ini adalah *Hierarchy* (D) yaitu dengan nilai 37 selanjutnya *Clan* (A) 27 *Adhocracy* (B) sebesar 21 dan yang terakhir *Market* (C) 14. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Clan* (A) dengan nilai 36 *Hierarchy* (B) 35 *Adhocracy* (B) dan *Market* (C) masing-masing 21 dan 10. Hal ini menunjukkan bahwa perekat organisasi saat ini mengarah pada tipe *Hierarchy* (D) sebesar 37 dan perekat organisasi yang diharapkan mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 36.

Tabel 18  
 Hasil Rata-rata OCAI Penekanan Strategi  
 yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala

5.	Penekanan Strategi	Saat ini	Diharapkan
A	Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan.	27	36
B	Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru.	17	11
C	Organisasi ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan.	20	20
D	Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting.	36	34

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil rata-rata OCAI penekanan strategi yang paling dirasakan guru di SMK Mandala saat ini adalah *Hierarchy* (D) yaitu dengan nilai 36 selanjutnya *Clan* (A) 27 *Market* (C) 20 dan yang terakhir *Adhocracy* (B) sebesar 17. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Clan* (A) dengan nilai 36 *Hierarchy* (B) 34 *Market* (C) dan *Adhocracy* (B) masing-masing 20 dan 11. Hal ini menunjukkan bahwa penekanan strategi saat ini mengarah pada tipe *Hierarchy* (D) sebesar 36 dan penekanan strategi yang diharapkan mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 36.

Tabel 19  
 Hasil Rata-rata OCAI Kriteria Keberhasilan  
 yang Dirasakan Guru Di SMK Mandala

6.	Kriteria Keberhasilan	Saat ini	Diharapkan
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi.	30	37
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaik. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa ( <i>product leader</i> ) dan inovasi.	25	25
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetitif merupakan kunci utama.	17	10
D	Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis.	28	28

Sumber: Data Diolah, 2018

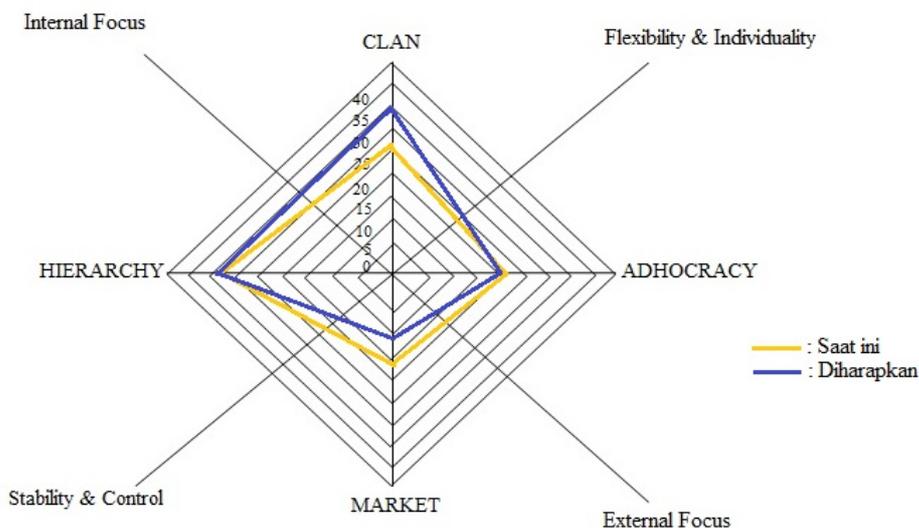
Berdasarkan hasil rata-rata OCAI kriteria keberhasilan yang paling dirasakan guru di SMK Mandala saat ini adalah *Clan* (A) yaitu dengan nilai 30 selanjutnya *Hierarchy* (B) 28 *Adhocracy* (B) sebesar 25 dan yang terakhir *Market* (C) 17. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Clan* (A) dengan nilai 37 *Hierarchy* (B) dan *Adhocracy* (B) dengan nilai tetap dengan saat ini yaitu 28 dan 25, serta *Market* (C) 10. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria keberhasilan saat ini mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 30 dan yang diharapkan dapat meningkatkan *Clan* (A) ke nilai 37.

Tabel 20  
Hasil Nilai Rata-rata Keseluruhan OCAI  
yang Dikelompokkan Berdasarkan Tipe Budaya

Tipe Budaya	1		2		3		4		5		6		Rata-rata	
	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P
Clan (A)	27	36	27	33	28	35	27	36	27	36	30	37	28	35
Adhocracy (B)	23	24	22	25	22	21	21	21	17	11	25	25	22	21
Market (C)	17	12	18	9	13	10	14	7	20	20	17	10	16	11
Hierarchy (B)	33	28	32	32	37	34	37	35	36	34	28	28	34	32

Sumber: Data Diolah, 2018

Keterangan: N = *Now* (Saat ini), P = *Prefer* (Diharapkan)



Gambar 9  
Diagram Hasil OCAI pada Guru

Berdasarkan hasil skor OCAI, dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang paling dirasakan oleh guru yaitu *Hierarchy*=34, *Clan*=28, *Adhocracy*=22, dan yang terakhir *Market*=16. Untuk budaya organisasi yang diharapkan yaitu *Clan*=35, *Hierarchy*=32, *Adhocracy*=21 dan yang terakhir *Market*=11. Sehingga terdapat perbedaan yang signifikan dari hasil rata-rata guru saat ini dibandingkan dengan rata-

rata guru yang diharapkan. Rata-rata guru di SMK Mandala merasa bahwa budaya organisasi di sekolah adalah *hierarchy*, dimana aturan formal dan kebijakan adalah yang membuat kebersamaan pada organisasi yang fokus pada jangka panjang dan pimpinan sebagai koordinator atau yang memantau pekerjaan. Sedangkan rata-rata yang diharapkan, sebagian besar guru mengarah pada *clan*. Sehingga guru di SMK Mandala mengharapkan sebuah kerja yang menyenangkan, dimana setiap orang berbagi informasi secara personal, seperti keluarga sendiri, dan pimpinan bertindak sebagai mentor dan memiliki figur seperti orang tua.

## 2. Deskripsi Budaya Organisasi Kepala Sekolah di SMK Mandala

Tabel 21  
Hasil OCAI Karakter Dominan  
yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala

1.	Karakter Dominan	Saat ini	Diharapkan
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain.	25	30
B	Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko.	25	30
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.	20	0
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang lain kerjakan.	30	40

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan OCAI karakter dominan yang paling dirasakan kepala sekolah saat ini adalah *Hierarchy* (D) yaitu dengan nilai 30 selanjutnya *Clan* (A) 25 dan *Adhocracy* (B) sebesar 25 dan yang terakhir *Market* (C) 20. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Hierarchy* (D) dengan nilai 40 selanjutnya *Clan* (A) dan *Adhocracy* (B) dengan nilai 30 dan terakhir tidak mengarahkan kepada *Market*. Hal ini menunjukkan bahwa karakter dominan guru saat ini dan yang diharapkan mengarah pada tipe *Hierarchy* (D).

Tabel 22  
 Hasil OCAI Kepemimpinan Organisasi  
 yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala

2.	Kepemimpinan Organisasi	Saat ini	Diharapkan
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.	25	35
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat <i>entrepreneurship</i> (kewirausahaan), inovatif, dan berani mengambil risiko.	30	35
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil.	15	0
D	Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator mengorganisir, dan memelihara efisiensi.	30	30

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil OCAI kepemimpinan organisasi yang paling dirasakan Kepala Sekolah saat ini adalah *Hierarchy* (D) dan *Adhocracy* yaitu dengan nilai masing-masing 30, selanjutnya *Clan* (A) 25 terakhir *Market* (C) 15. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu meningkatkan *Clan* (A) dan *Adhocracy* (B) dengan nilai 35, selanjutnya *Hierarchy* (B) 30 dan tidak mengarahkan budaya pada *Market* (C). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasi saat ini dan yang diharapkan mengarah kepada *Clan* dan *Adhocracy*.

Tabel 23  
 Hasil OCAI Manajemen Personel  
 yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala

3.	Manajemen Karyawan	Saat ini	Diharapkan
A	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif.	35	30
B	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.	25	30
C	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan ( <i>demand</i> ) yang tinggi dan pencapaian hasil.	10	0
D	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan adanya keseragaman, dan dapat diprediksi dan stabilitas hubungan.	30	40

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasilOCAI manajemen karyawan yang paling dirasakan Kepala Sekolah di SMK Mandala saat ini adalah *Clan* (A) yaitu dengan nilai 35 selanjutnya *Hierarchy* (D) dengan nilai 40, *Adhocracy* (B) dengan nilai 25 dan yang terakhir *Market* (C) dengan nilai 10. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Hierarchy* (D) dengan nilai 40, selanjutnya *Clan* (A) dan *Adhocracy* (B) dengan nilai masing-masing 30. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen karyawan saat ini mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 35 dan manajemen yang diharapkan mengarah pada tipe *Hierarchy* (D) sebesar 40.

Tabel 24  
HasilOCAI Perekat Organisasi  
yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala

4.	Perekat Organisasi	Saat ini	Diharapkan
A	Yang menjadi perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.	25	30
B	Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir.	25	25
C	Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama.	20	5
D	Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.	30	40

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil rata-rataOCAI perekat organisasi yang paling dirasakan Kepala Sekolah ini adalah *Hierarchy* (D) yaitu dengan nilai 30 selanjutnya *Clan* (A) dan *Adhocracy* (B) dengan nilai 25, dan terakhir *Market* (C) 20. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Hierarchy* (D) dengan nilai 40, *Clan* (A) 30, *Adhocracy* (B) dan *Market* (C) masing-masing 25 dan 5. Hal ini menunjukkan bahwa perekat organisasi saat ini dan yang diharapkan mengarah pada tipe *Hierarchy* (D).

Tabel 25  
 Hasil Rata-rata OCAI Penekanan Strategi  
 yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala

5.	Penekanan Strategi	Saat ini	Diharapkan
A	Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan.	25	35
B	Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru.	30	20
C	Organisasi ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan.	20	20
D	Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting.	25	25

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil OCAI penekanan strategi yang paling dirasakan Kepala Sekolah saat ini adalah *Adhocracy* (B) yaitu dengan nilai 30 selanjutnya *Clan* (A) dan *Hierarchy* (D) dengan nilai 25 dan *Market* (C) sebesar 20. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Clan* (A) dengan nilai 35 selanjutnya *Hierarchy* (D) 25, *Adhocracy* (B) dan *Market* (C) masing-masing 20. Hal ini menunjukkan bahwa penekanan strategi saat ini mengarah pada tipe *Adhocracy* (B) sebesar 30 dan penekanan strategi yang diharapkan mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 35.

Tabel 26  
Hasil OCAI Kriteria Keberhasilan  
yang Dirasakan Kepala Sekolah Di SMK Mandala

6.	Kriteria Keberhasilan	Saat ini	Diharapkan
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi.	36	30
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaik. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa ( <i>product leader</i> ) dan inovasi.	20	20
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetitif merupakan kunci utama.	20	15
D	Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis.	24	35

Sumber: Data Diolah, 2018

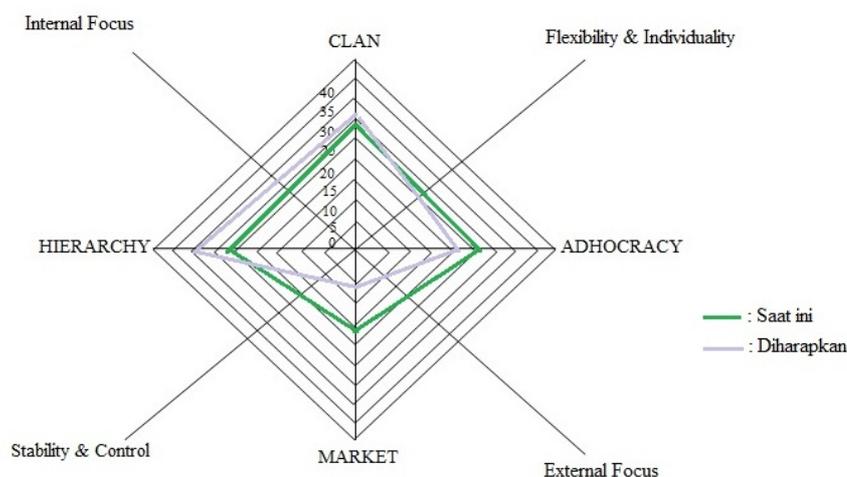
Berdasarkan OCAI kriteria keberhasilan yang paling dirasakan Kepala Sekolah saat ini adalah *Clan* (A) yaitu dengan nilai 36 selanjutnya *Hierarchy* (B) dengan nilai 24, *Adhocracy* (B) dan *Market* (C) sebesar 20. Untuk budaya yang paling diharapkan yaitu *Hierarchy* (B) dengan nilai 35 selanjutnya *Clan* (A) dengan nilai 30 dan *Adhocracy* (B) dengan nilai tetap serta yang terakhir *Market* (C) dengan nilai 15. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria keberhasilan saat ini mengarah pada tipe *Clan* (A) sebesar 36 dan yang diharapkan *Hierarchy* (D) dengan nilai 35.

Tabel 27  
 Hasil Keseluruhan OCAI  
 yang Dikelompokkan Berdasarkan Tipe Budaya

Tipe Budaya	1		2		3		4		5		6		Rata-rata	
	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P
Clan (A)	25	30	27	33	35	30	25	30	25	35	36	30	29	32
Adhocracy (B)	25	30	22	25	25	30	25	25	30	20	20	20	26	27
Market (C)	20	0	18	9	10	0	20	5	20	20	20	15	18	7
Hierarchy (B)	30	40	32	32	30	40	30	40	25	25	24	35	28	35

Sumber: Data Diolah, 2018

Keterangan: N = *Now* (Saat ini), P = *Prefer* (Diharapkan)



Gambar 10  
 Diagram Hasil OCAI Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil skor OCAI, dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang paling dirasakan saat ini oleh Kepala Sekolah yaitu *Clan* dan *Hierarchy* yaitu dengan nilai masing-masing 29 dan 28, selanjutnya *Adhocracy*=26, dan yang terakhir *Market*=18. Untuk budaya organisasi yang diharapkan yaitu *Hierarchy*=35 dan *Clan*=32, *Adhocracy*=27 dan yang terakhir *Market*=7. Sehingga terdapat perbedaan antara yang saat ini dirasakan dengan yang diharapkan Kepala Sekolah. Kepala Sekolah di SMK Mandala merasa bahwa budaya organisasi di sekolah adalah *Clan* yang diikuti oleh *Hierarchy*, dimana setiap orang berbagi informasi secara personal,

komitmen organisasi yang tinggi seperti keluarga sendiri tetapi tetap memperhatikan aturan formal yang mengatur. Pimpinan bertindak sebagai mentor dan memiliki figur seperti orang tua sekaligus koordinator atau yang memantau pekerjaan. Sedangkan hasil yang diharapkan kepala sekolah, mengarah kepada *Hierarchy* yang disusul dengan *Clan*, sehingga Kepala Sekolah lebih mengharapkan aturan formal yang lebih dulu dijalankan daripada komitmen anggota organisasi.

### 3. Deskripsi Budaya Organisasi Guru dan Kepala Sekolah di SMK Mandala

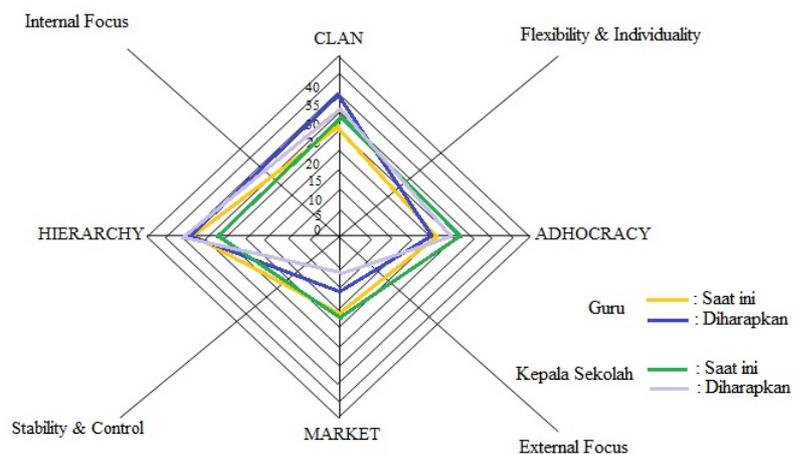
Tabel 28

Hasil Keseluruhan Nilai OCAI Guru dan Kepala Sekolah di SMK Mandala

Tipe Budaya	Guru		Kepala Sekolah	
	N	P	N	P
Clan (A)	28	35	29	32
Adhocracy (B)	22	21	26	27
Market (C)	16	11	18	7
Hierarchy(B)	34	32	28	35

Sumber: Data Diolah, 2018

Keterangan: N = *Now* (Saat ini), P = *Prefer* (Diharapkan)



Gambar 11  
Diagram Hasil OCAI Guru dan Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil skor OCAI, dapat diketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara budaya yang dirasakan saat ini oleh guru dan Kepala Sekolah, namun guru lebih merasa jika budaya saat ini mengarah pada *Hierarchy*, sedangkan Kepala Sekolah mengarah pada *Clan*. Untuk tipe budaya yang diharapkan oleh guru yaitu *Clan* sedangkan Kepala Sekolah *Hierarchy* sehingga

#### 4.2.2. Tingkat Kepuasan Kerja Guru di SMK Mandala

Kepuasan kerja karyawan menyangkut perasaan senang atau tidaknya terhadap suatu pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Berikut ini adalah hasil tanggapan responden mengenai kepuasan kerja guru di SMK Mandala yang menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J. Dan David L. dalam *Measuring Managerial Satisfaction A Manual for the MSQ Technical Report II* yang diterjemahkan dalam buku Moeheriono (2012:202-203) yang memiliki jumlah total pernyataan sebanyak 2 pernyataan.

##### 1) Gaji/Upah

Tabel 29

Tanggapan Responden Mengenai “Organisasi ini memberikan gaji kepada saya lebih baik dari pada pesaing”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	1	5	2,5
Setuju	4	30	120	76,9
Kurang Setuju	3	8	24	20,0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	149	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 1 responden atau 2,5% berpendapat sangat setuju, 30 responden atau 76,9% berpendapat setuju, dan 8 responden atau 20,0% berpendapat kurang setuju mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pada pesaing.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{149}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 76,4\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 76,9%, artinya mayoritas responden setuju bahwa organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing.

Tabel 30  
Tanggapan Responden Mengenai “Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya emban”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	5	25	12,8
Setuju	4	27	108	69,2
Kurang Setuju	3	7	21	17,9
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	154	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 5 orang atau 12,8% berpendapat sangat setuju, 27 orang atau 69,2% berpendapat setuju, dan 7 orang atau 17,9% berpendapat kurang setuju mengenai gaji yang cukup sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{154}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 78,9\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 78,9%, artinya mayoritas responden setuju bahwa gaji cukup sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Tabel 31  
Tanggapan Responden Mengenai “Tunjangan yang saya terima lebih dari cukup”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	3	15	7,7
Setuju	4	33	132	84,6
Kurang Setuju	3	3	9	7,7
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	156	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 3 responden atau 7,7% menyatakan sangat setuju, 33 responden atau 84,6% menyatakan setuju dan 3 responden atau 7,7% menyatakan kurang setuju mengenai tunjangan yang diterima lebih dari cukup.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{156}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 80\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 80%, artinya mayoritas responden setuju bahwa tunjangan yang diterima lebih dari cukup.

Tabel 32  
Tanggapan Responden Mengenai “Bonus yang saya terima lebih dari cukup”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	16	64	41
Kurang Setuju	3	23	69	59
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	133	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 16 responden atau 41% menyatakan setuju, dan 23 responden atau 59% menyatakan kurang setuju mengenai bonus yang diterima lebih dari cukup.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{133}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 68,2\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 68,2%, artinya mayoritas responden setuju bahwa bonus yang diterima lebih dari cukup.

Tabel 33

Pendapat Responden Mengenai “Saya menikmati hidup dengan gaji, bonus, dan tunjangan yang saya terima”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	6	24	15,4
Kurang Setuju	3	33	99	84,6
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	123	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 6 responden atau 15,4% menyatakan setuju, dan 33 responden atau 84,6% menyatakan kurang setuju mengenai menikmati hidup dengan gaji, bonus, dan tunjangan yang diterima.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{123}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 63,1\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 63,1%, artinya mayoritas responden setuju bahwa menikmati hidup dengan gaji, bonus dan tunjangan.

Berdasarkan lima pernyataan mengenai indikator gaji/upah, dapat dirata-ratakan sebesar 73,32% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 63,1% mengenai menikmati hidup dengan gaji, bonus dan tunjangan, serta pernyataan terbesar yaitu 80% mengenai tunjangan yang diterima lebih dari cukup.

## 2) Promosi

Tabel 34

Tanggapan Responden Mengenai “Saya suka dengan patokan dasar promosi yang digunakan organisasi saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	1	5	2,6
Setuju	4	3	12	7,7
Kurang Setuju	3	20	60	51,3
Tidak Setuju	2	15	30	38,5
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	
Jumlah		39	107	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 1 responden atau 2,6% menyatakan setuju, 3 responden atau 7,7% menyatakan setuju, 20 responden atau 51,3% menyatakan kurang setuju setuju dan 15 responden atau 38,5% menyatakan tidak setuju mengenai suka patokan dasar promosi yang digunakan organisasi.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{107}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 54,9\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 50,8%, artinya mayoritas responden kurang setuju bahwa suka dengan patokan dasar promosi yang digunakan organisasi.

Tabel 35  
Tanggapan Responden Mengenai “Promosi jarang terjadi di organisasi saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	6	20	15,4
Setuju	4	29	116	74,4
Kurang Setuju	3	4	18	10,3
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	158	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 6 responden atau 15,4% menyatakan sangat setuju, 29 responden atau 74,4% menyatakan setuju, dan 4 responden atau 10,3% menyatakan kurang setuju mengenai promosi yang jarang terjadi di organisasi.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{158}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 81\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 76,9%, artinya mayoritas responden setuju bahwa organisasi jarang terjadi di organisasi.

Tabel 36  
Tanggapan Responden Mengenai “Jika saya bekerja dengan baik, saya akan dipromosikan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	2	10	5,1
Setuju	4	13	52	33,3
Kurang Setuju	3	24	72	61,5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	134	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 2 responden atau 5,1% menyatakan sangat setuju, 13 responden atau 33,3% menyatakan setuju dan 24 responden atau 61,5% menyatakan kurang setuju mengenai bekerja dengan baik akan dipromosikan.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{134}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 68,7\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 68,7%, artinya mayoritas responden setuju bahwa bekerja dengan baik akan dipromosikan.

Tabel 37  
Tanggapan Responden Mengenai “Saya puas dengan tingkat kemajuansaya selama ini”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	2	10	5,1
Setuju	4	25	100	64,1
Kurang Setuju	3	10	30	25,6
Tidak Setuju	2	2	4	5,1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	144	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 2 responden atau 5,1% sangat setuju, 25 responden atau 64,1% menyatakan setuju, 10 responden atau 25,6% menyatakan kurang setuju, dan 2 responden atau 5,1% menyatakan tidak setuju mengenai puas dengan tingkat kemajuan selama ini.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{144}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 73,8\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 73,8%, artinya mayoritas responden setuju bahwa puas dengan tingkat kemajuan selama ini.

Tabel 38  
Tanggapan Responden Mengenai “Saya puas dipromosikan atas prestasi kerja saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	2	10	5,1
Setuju	4	28	112	71,8
Kurang Setuju	3	9	27	23,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	149	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 2 responden atau 5,1% menyatakan sangat setuju, 28 responden atau 71,8% menyatakan setuju, dan 9 responden atau 23,1% menyatakan kurang setuju mengenai merasa puas dipromosikan atas prestasi kerja.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{149}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 76,4\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 76,4%, artinya mayoritas responden kurang setuju bahwa puas dipromosikan atas prestasi kerja.

Berdasarkan lima pernyataan mengenai indikator promosi, dapat dirata-ratakan sebesar 70,96% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 54,9% mengenai puas dengan patokan dasar promosi yang digunakan, serta pernyataan terbesar yaitu 81% mengenai promosi jarang terjadi di organisasi.

## 3) Teman Sekerja

Tabel 39  
Tanggapan Responden Mengenai “Rekan kerja saya banyak yang mendukung saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	15	60	38,5
Kurang Setuju	3	24	72	61,5
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	00	0
Jumlah		39	132	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 15 responden atau 38,5% menyatakan setuju, dan 24 responden atau 61,5% menyatakan kurang setuju mengenai pernyataan rekan kerja banyak yang mendukung.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{132}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 67,7\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 67,7%, artinya mayoritas responden setuju bahwa rekan kerja banyak yang mendukung.

Tabel 40  
Tanggapan Responden Mengenai “Banyak rekan sekerja saya yang membantu pekerjaan saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	5	16	12,8
Kurang Setuju	3	27	81	69,2
Tidak Setuju	2	7	14	17,9
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	115	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 5 responden atau 12,8% menyatakan setuju, 27 responden atau 69,2% menyatakan kurang setuju, dan 7 responden atau 17,9% menyatakan tidak setuju mengenai banyak rekan kerja yang membantu pekerjaan.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{115}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 58,9\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 58,9%, artinya mayoritas responden kurang setuju bahwa rekan banyak yang membantu pekerjaan.

Tabel 41

Tanggapan Responden Mengenai “Saya menikmati pekerjaan dengan rekan-rekan sekerja saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	14	56	35,9
Kurang Setuju	3	13	39	33,3
Tidak Setuju	2	12	24	30,8
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	119	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 14 responden atau 35,9% menyatakan setuju, 13 responden atau 33,3% menyatakan kurang setuju, dan 12 responden 30,8% menyatakan tidak setuju mengenai menikmati pekerjaan dengan rekan-rekan kerja.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{119}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 61\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 61%, artinya mayoritas responden setuju bahwa puas menikmati pekerjaan dengan rekan-rekan.

Tabel 42  
Tanggapan Responden Mengenai “Saya puas atas promosi saya dengan bantuan rekan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	0	0	0
Setuju	4	1	4	2,6
Kurang Setuju	3	20	60	51,3
Tidak Setuju	2	13	26	33,3
Sangat Tidak Setuju	1	6	6	15,4
Jumlah		39	92	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 1 responden atau 2,6% menyatakan setuju, 20 responden atau 51,3% menyatakan kurang setuju, 13 responden atau 33,3% menyatakan tidak setuju dan 6 responden atau 15,4% menyatakan sangat tidak setuju mengenai merasa puas atas promosi dengan bantuan rekan.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{92}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 47,2\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 47,2%, artinya mayoritas responden kurang setuju bahwa merasa puas atas promosi dengan bantuan rekan.

Berdasarkan empat pernyataan mengenai indikator rekan sekerja, dapat dirata-ratakan sebesar 58,7% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 47,2% mengenai puas atas promosi dengan bantuan teman, serta pernyataan terbesar yaitu 67,7% mengenai rekan kerja banyak mendukung.

## 4) Penyelia/Atasan

Tabel 43  
Tanggapan Responden Mengenai “Atasan saya banyak mendukung saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	3	15	7,7
Setuju	4	34	136	87,2
Kurang Setuju	3	2	6	5,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	157	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 3 responden atau 7,7% menyatakan sangat setuju, 34 responden atau 87,2% mengatakan setuju, dan 2 responden atau 5,1% menyatakan kurang setuju mengenai atasan banyak mendukung saya.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{157}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 80,5\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 80,5%, artinya mayoritas responden sangat setuju bahwa atasan banyak mendukung.

Tabel 44  
Tanggapan Responden Mengenai “Atasan saya membantu pekerjaan saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	6	30	15,4
Setuju	4	11	44	28,2
Kurang Setuju	3	21	63	53,8
Tidak Setuju	2	1	2	2,6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	139	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 6 responden atau 15,4% menyatakan sangat setuju, 11 responden atau 28,2% menyatakan setuju, 21 responden atau 53,8% menyatakan kurang setuju dan 1 responden atau 2,6% menyatakan tidak setuju mengenai atasan membantu pekerjaan.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{139}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 71,3\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 71,3%, artinya mayoritas responden setuju bahwa atasan membantu pekerjaan.

Tabel 45

Tanggapan Responden Mengenai “Saya menikmati pekerjaan dengan atasan saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	3	15	7,7
Setuju	4	27	108	69,2
Kurang Setuju	3	9	27	23,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	150	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 3 responden atau 7,7% menyatakan sangat setuju, 27 responden atau 69,2% menyatakan setuju dan 9 responden atau 23,1% menyatakan kurang setuju mengenai menikmati pekerjaan dengan atasan.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{150}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 76,9\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 76,9%, artinya mayoritas responden setuju bahwa menikmati pekerjaan dengan atasan.

Tabel 46  
Tanggapan Responden Mengenai “Atasan saya memberikan motivasi kepada saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	1	5	2,6
Setuju	4	17	68	43,6
Kurang Setuju	3	21	63	53,8
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	136	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 5 responden atau 2,6% menyatakan sangat setuju, 17 responden atau 43,6% menyatakan setuju, dan 21 responden atau 53,8% menyatakan kurang setuju mengenai atasan memberi motivasi.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{136}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 69,7\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 69,7% %, artinya mayoritas responden setuju bahwa atasan memberi motivasi.

Tabel 47  
Tanggapan Responden Mengenai “Atasan saya senang mendengarkan usulan saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	2	10	5,1
Setuju	4	27	108	69,2
Kurang Setuju	3	8	24	20,5
Tidak Setuju	2	2	4	5,1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	
Jumlah		39	146	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 2 responden atau 5,1% menyatakan sangat setuju, 27 responden atau 69,2% menyatakan setuju, 8 responden atau 20,5% menyatakan kurang setuju dan 2 responden atau 5,1% menyatakan tidak setuju mengenai atasan mendengarkan usulan.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{146}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 74,8\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 74,8%, artinya mayoritas responden setuju bahwa atasan mendengarkan usulan.

Berdasarkan lima pernyataan mengenai indikator penyelia/atasan, dapat dirata-ratakan sebesar 74,64% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 69,7% mengenai atasan memberi motivasi, serta pernyataan terbesar yaitu 80,5% mengenai atasan banyak mendukung saya.

#### 5) Pekerjaan itu sendiri

Tabel 48

Tanggapan Responden Mengenai “Saya suka dan menikmati pekerjaan saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	4	20	10,3
Setuju	4	24	96	61,5
Kurang Setuju	3	11	33	28,2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	149	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 4 responden atau 10,3% menyatakan sangat setuju, 24 responden atau 61,5% menyatakan setuju, dan 11 responden atau 28,2% menyatakan kurang setuju mengenai suka dan menikmati pekerjaan.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{149}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 76,4\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 76,4%, artinya mayoritas responden setuju bahwa suka dan menikmati pekerjaan.

Tabel 49

Pendapat Responden Mengenai “Saya sangat puas dengan hasil pekerjaan saya selama ini”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	1	5	2,6
Setuju	4	13	52	33,3
Kurang Setuju	3	25	75	64,1
Tidak Setuju	2	0	0	
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	
Jumlah		39	132	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 1 responden atau 2,6% menyatakan sangat setuju, 13 responden atau 33,3% menyatakan setuju dan 25 responden atau 64,1% menyatakan kurang setuju mengenai merasa puas dengan hasil pekerjaan selama ini.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{132}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 67,7\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 67,7%, artinya mayoritas responden setuju bahwa puas dengan hasil pekerjaan selama ini

Tabel 50  
Pendapat Responden Mengenai “Saya puas dan menikmati pekerjaan saya karena banyak kemajuan untuk organisasi”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	2	10	5,1
Setuju	4	12	48	30,8
Kurang Setuju	3	25	75	64,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	133	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 2 responden atau 5,1% menyatakan sangat setuju, 12 responden atau 30,8% menyatakan setuju dan 25 responden atau 64,1% menyatakan kurang setuju mengenai merasa puas dan menikmati dengan pekerjaan karena banyak kemajuan untuk organisasi.

Tingkat persetujuan:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{133}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 68,2\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 68,2%, artinya mayoritas responden setuju bahwa menikmati pekerjaan karena banyak kemajuan untuk organisasi.

Tabel 51  
Pendapat Responden Mengenai “Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini dan akan saya pertahankan di organisasi ini”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	2	10	5,1
Setuju	4	31	124	79,5
Kurang Setuju	3	6	18	15,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	152	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 2 responden atau 5,1% menyatakan sangat setuju, 31 responden atau 79,5% menyatakan setuju dan 6 responden atau 15,4% menyatakan kurang setuju mengenai rasa puas dengan pekerjaan selama ini dan akan dipertahankan di organisasi ini.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{152}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 77,9\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 77,9%, artinya mayoritas responden setuju bahwa puas dengan pekerjaan selama ini dan akan mempertahankan di organisasi ini.

Tabel 52

Tanggapan Responden Mengenai “Saya puas dipromosikan atas hasil pekerjaan saya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Setuju	5	4	20	10,3
Setuju	4	35	140	89,7
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	160	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah responden sebanyak 39 orang, 4 responden atau 10,3% menyatakan sangat setuju, dan 35 responden atau 89,7% menyatakan setuju mengenai kepuasan dipromosikan atas hasil pekerjaan.

Tingkat persetujuan:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{160}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 82,1\%$$

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai organisasi memberi gaji yang lebih baik dari pesaing, berada pada daerah setuju yaitu sebesar 82,1%, artinya mayoritas responden setuju bahwa puas dipromosikan atas hasil kerja.

Berdasarkan lima pernyataan mengenai indikator pekerjaan itu sendiri, dapat dirata-ratakan sebesar 74,46% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 67,7% mengenai puas dengan pekerjaan selama ini, serta pernyataan terbesar yaitu 82,1% mengenai puas dipromosikan atas hasil pekerjaan.

Tabel 53  
Hasil Rata-rata Tingkat Kepuasan Kerja

No Responden	Total Skor	No Responden	Total Skor
1	98	22	78
2	91	23	100
3	97	24	82
4	96	25	80
5	96	26	85
6	95	27	82
7	77	28	89
8	82	29	79
9	75	30	82
10	80	31	87
11	79	32	82
12	87	33	84
13	75	34	83
14	73	35	83
15	80	36	94
16	92	37	83
17	81	38	84
18	82	39	86
19	91	Jumlah	3319
20	84	Rata-rata	85,10
21	85		

Dari hasil tabel rata-rata tingkat kepuasan kerja tersebut menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja berdasarkan pernyataan responden yang menjawab yaitu 85,10. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja guru di SMK Mandala, yaitu dengan melihat tabel kriteria penafsiran kepuasan kerja berikut ini:

Tabel 54  
Tabel Kriteria Penafsiran Kepuasan Kerja

Kriteria	Inisial	Interval Skor
Sangat Tidak Puas	STP	24 – 42,5
Tidak Puas	P	43,5 – 62
Cukup Puas	CP	63 – 81,5
Puas	P	82,5 - 101
Sangat Puas	STP	102 – 120

Berdasarkan tabel kriteria kepuasan kerja, dapat dilihat bahwa tingkat rata-rata kepuasan kerja guru di SMK Mandala yaitu sebesar 70,4 berada pada interval 82,5-101, hal ini menandakan bahwa tingkat kepuasan guru di SMK Mandala relatif puas.

#### 4.2.3. Tingkat Kinerja Guru di SMK Mandala

##### 1. Rencana Pembelajaran

Tabel 55  
Tanggapan Mengenai “Kesesuaian rumusan indikator pembelajaran yang dibuat dengan kompetensi dasar”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	1	5	2,6
Sesuai	4	14	56	35,9
Kurang Sesuai	3	22	66	56,4
Tidak Sesuai	2	2	4	5,1
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	131	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 1 orang atau 2,6% sangat sesuai, 14 responden atau 35,9% sesuai, 22 guru atau 56,4% kurang sesuai dan 2 responden atau 5,1 tidak sesuai mengenai rumusan indikator pembelajaran yang dibuat dengan kompetensi dasar.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{131}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 67,2\%$$

Tabel 56

Tanggapan Mengenai “Kesesuaian rencana penggunaan metode pembelajaran yang dipilih dengan indikator pembelajaran”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	1	5	2,6
Sesuai	4	17	68	43,6
Kurang Sesuai	3	7	21	17,9
Tidak Sesuai	2	14	28	35,9
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	122	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 1 orang atau 2,6% sangat sesuai, 17 responden atau 43,6% sesuai, 7 guru atau 17,9% kurang sesuai dan 14 responden atau 35,9% tidak sesuai mengenai rencana penggunaan metode pembelajaran yang dipilih dengan indikator pembelajaran.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{122}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 62,5\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian rencana penggunaan metode pembelajaran yang dipilih dengan indikator pembelajaran berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 62,5%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai rencana penggunaan metode pembelajaran yang dipilih dengan indikator pembelajaran

Tabel 57  
Tanggapan Mengenai “Kesesuaian rencana pemilihan materi pokok pembelajaran terhadap kompetensi dasar”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	9	36	23,1
Kurang Sesuai	3	30	90	76,9
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	126	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 9 guru atau 23,1% sesuai dan 30 guru atau 76,9% kurang sesuai mengenai rencana pemilihan materi pokok pembelajaran terhadap kompetensi dasar.

Tingkat kesesuaian:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{126}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 64,6\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian rencana pemilihan materi pokok pembelajaran terhadap kompetensi dasar berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 64,6%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai rencana pemilihan materi pokok pembelajaran terhadap kompetensi dasar

Tabel 58  
Tanggapan Mengenai “Kesesuaian instrumen penilaian hasil belajar yang dibuat terhadap indikator keberhasilan pembelajaran”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	1	5	2,6
Sesuai	4	14	56	35,9
Kurang Sesuai	3	24	72	61,5
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	133	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 1 guru atau 2,6% sangat sesuai, 14 guru atau 35,9% sesuai, dan 24 guru atau 61,5% kurang sesuai mengenai instrumen penilaian hasil belajar yang dibuat terhadap indikator keberhasilan pembelajaran.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{133}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 68,2\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian penilaian hasil belajar yang dibuat terhadap indikator keberhasilan pembelajaran berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 68,2%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai penilaian hasil belajar yang dibuat terhadap indikator pembelajaran.

Dari empat pernyataan mengenai indikator perencanaan pembelajaran, dapat dirata-ratakan sebesar 65,65% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 62,5% mengenai kesesuaian rencana penggunaan metode pembelajaran yang dipilih dengan indikator pembelajaran, serta pernyataan terbesar yaitu 68,24% mengenai kesesuaian instrumen penilaian hasil belajar yang dibuat terhadap indikator keberhasilan.

## 2. Pelaksanaan Pembelajaran

Tabel 59

Tanggapan Mengenai “Kesesuaian penyampaian bahan ajar dengan kompetensi dasar”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	2	10	5,1
Sesuai	4	35	140	89,8
Kurang Sesuai	3	2	6	5,1
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	156	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 2 guru atau 5,1% sangat sesuai, 35 guru atau 89,8% sesuai, dan 2 guru atau 5,1% kurang sesuai mengenai penyampaian bahan ajar dengan kompetensi dasar.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{156}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 80\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian penyampaian bahan ajar dengan kompetensi dasar berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 68,2%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai penyampaian bahan ajar dengan kompetensi dasar.

Tabel 60

Tanggapan Mengenai “Memberikan contoh untuk memperjelas materi pokok yang disampaikan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	2	10	5,1
Sesuai	4	21	84	53,9
Kurang Sesuai	3	16	48	41,0
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	142	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 2 guru atau 5,1% sangat sesuai, 21 guru atau 53,9% sesuai, dan 16 guru atau 41,0% kurang sesuai mengenai memberikan contoh untuk memperjelas materi pokok yang disampaikan.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{142}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 72,8\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian memberikan contoh untuk memperjelas materi pokok yang disampaikan berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 72,8%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai memberikan contoh untuk memperjelas materi poko yang disampaikan.

Tabel 61  
Tanggapan Mengenai “Menyimpulkan materi pokok pelajaran di akhir pembelajaran”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	2	10	5,1
Sesuai	4	10	40	25,6
Kurang Sesuai	3	26	78	66,7
Tidak Sesuai	2	1	2	2,6
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	130	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 2 guru atau 5,1% sangat sesuai, 10 guru atau 25,6% sesuai, 26 guru atau 66,7% kurang sesuai dan 1 guru atau 2,6% tidak sesuai mengenai menyimpulkan materi pokok pelajaran diakhir pembelajaran.

Tingkat kesesuaian:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{130}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 66,67\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian menyimpulkan materi pokok pelajaran diakhir pembelajaran berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 66,67%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai menyimpulkan materi pokok pelajaran diakhir pembelajaran.

Dari tiga pernyataan mengenai indikator pelaksanaan pembelajaran, dapat dirata-ratakan sebesar 73,34% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 66,67% mengenai menyimpulkan materi pokok, serta pernyataan terbesar yaitu 80,5% mengenai kesesuaian penyampaian bahan ajar dengan kompetensi dasar.

## 3. Hubungan Antar Pribadi

Tabel 62

Tanggapan Responden Mengenai “Membantu peserta didik menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	6	24	15,4
Kurang Sesuai	3	32	96	82,0
Tidak Sesuai	2	1	2	2,6
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	122	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 6 guru atau 15,4% sesuai, 32 guru atau 82,0% kurang sesuai, dan 1 guru atau 2,6% tidak sesuai mengenai membantu peserta didik menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri.

Tingkat kesesuaian:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{122}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 62,6\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian membantu peserta didik menyadari kekuatan dan kelemahannya sendiri berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 62,6%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai membantu peserta didik menyadari kelemahan dan kekuatannya.

Tabel 63

Tanggapan Mengenai “Menunjukkan sikap empatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	3	15	7,7
Sesuai	4	9	36	23,1
Kurang Sesuai	3	27	81	69,2
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	132	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 3 guru atau 7,7% sangat sesuai, 9 guru atau 23,1% sesuai, dan 27 guru atau 69,2% kurang sesuai mengenai menunjukkan sikap empatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{142}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 67,7\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian menunjukkan sikap empatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 72,8%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai menunjukkan sikap empatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik.

Tabel 64

Tanggapan Mengenai “Mengembangkan hubungan antarpribadi yang sehat dan serasi dengan peserta didik”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	10	40	25,6
Kurang Sesuai	3	29	87	74,4
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	127	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 10 guru atau 25,6% sesuai, dan 29 guru atau 74,4% kurang sesuai mengenai mengembangkan hubungan antar pribadi yang sehat dan serasi dengan peserta didik.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{142}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 65,1\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian mengembangkan hubungan antar pribadi yang sehat dan serasi dengan peserta didik berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 65,1%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai mengembangkan hubungan antarpribadi yang sehat dan serasi dengan peserta didik.

Tabel 65  
Tanggapan Mengenai “Memberikan tuntutan agar interaksi antar peserta didik terpelihara baik”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	2	10	5,1
Sesuai	4	9	36	23,1
Kurang Sesuai	3	28	84	71,8
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	130	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 2 guru atau 5,1% sangat sesuai, 9 guru atau 23,1% sesuai, dan 28 guru atau 71,8% kurang sesuai mengenai memberikan tuntutan agar interaksi antar peserta didik terpelihara dengan baik.

Tingkat kesesuaian:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{130}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 66,67\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian memberikan tuntutan agar interaksi antar peserta didik terpelihara dengan baik berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 66,67%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai memberikan tuntutan agar interaksi antar peserta didik terpelihara dengan baik.

Dari empat pernyataan mengenai indikator melaksanakan hubungan antar pribadi, dapat dirata-ratakan sebesar 65,51% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 62,6% mengenai membantu peserta didik menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri, serta pernyataan terbesar yaitu 67,7% mengenai menunjukkan sikap empatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik.

## 4. Pelaksanaan Penilaian

Tabel 66  
Tanggapan Mengenai “Menginformasikan silabus mata pelajaran yang memuat kriteria penilaian pada awal semester”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	1	5	2,6
Sesuai	4	11	44	28,2
Kurang Sesuai	3	26	78	66,6
Tidak Sesuai	2	1	2	2,6
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	129	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 1 guru atau 2,6% sangat sesuai, 11 guru atau 28,2% sesuai, 26 guru atau 66,6% kurang sesuai dan 1 guru atau 2,6% tidak sesuai mengenai menginformasikan silabus mata pelajaran yang memuat kriteria penilaian pada awal semester.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{129}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 66,1\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian menginformasikan silabus mata pelajaran yang memuat kriteria penilaian pada awal semester berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 66,1%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai menginformasikan silabus mata pelajaran yang memuat kriteria penilaian pada awal semester.

Tabel 67  
Tanggapan Mengenai “Mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar peserta didik”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	2	10	5,1
Sesuai	4	29	116	74,4
Kurang Sesuai	3	7	21	17,9
Tidak Sesuai	2	1	2	2,6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		39	149	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 2 guru atau 5,1% sangat sesuai, 29 guru atau 74,4% sesuai, 7 guru atau 17,9% kurang sesuai dan 1 guru atau 2,6% tidak sesuai mengenai mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar peserta didik.

Tingkat kesesuaian:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{149}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 76,4\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar peserta didik berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 76,4%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan peserta didik.

Tabel 68  
Tanggapan Mengenai “Memanfaatkan hasil penilaian untuk memotivasi peserta didik”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	3	15	7,7
Sesuai	4	30	120	76,9
Kurang Sesuai	3	6	18	15,4
Tidak Sesuai	2	0	0	0
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	153	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 3 guru atau 7,7% sangat sesuai, 30 guru atau 76,9% sesuai, dan 6 guru atau 15,4% kurang sesuai mengenai memanfaatkan hasil penelitian untuk memotivasi peserta didik.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{153}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 78,5\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian memanfaatkan hasil penelitian untuk memotivasi peserta didik berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 78,5%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai memanfaatkan hasil penelitian untuk memotivasi peserta didik.

Dari tiga pernyataan mengenai indikator pelaksanaan penilaian, dapat dirata-ratakan sebesar 73,67% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 66,1% mengenai menginformasikan silabus mata pelajaran yang memuat kriteria penilaian pada awal semester, serta pernyataan terbesar yaitu 78,5% mengenai memanfaatkan hasil penilaian untuk memotivasi peserta didik.

## 5. Program Pengayaan

Tabel 69

Tanggapan Mengenai “Menugaskan peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membaca materi berikutnya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	9	36	23,1
Kurang Sesuai	3	29	87	74,3
Tidak Sesuai	2	1	2	2,6
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	125	100

Sumber: Data Dolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 9 guru atau 23,1% sesuai, 29 guru atau 74,3% kurang sesuai, dan 1 guru atau 2,6% tidak kurang sesuai mengenai menugaskan peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membaca materi berikutnya.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{125}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 64,1\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian menugaskan peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membaca materi berikutnya berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 64,1%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai menugaskan peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membaca materi berikutnya.

Tabel 70

Tanggapan Mengenai “Memberikan bahan bacaan tambahan kepada peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk didiskusikan”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	
Sesuai	4	11	44	28,2
Kurang Sesuai	3	4	12	10,3
Tidak Sesuai	2	24	48	61,5
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	
Jumlah		39	104	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 11 guru atau 28,2% sesuai, 4 guru atau 10,3% kurang sesuai, dan 24 guru atau 61,5% tidak sesuai mengenai memberikan bahan bacaan tambahan kepada peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk didiskusikan.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{104}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 53,3\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian memberikan bahan bacaan tambahan kepada peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk didiskusikan berada pada daerah kurang sesuai yaitu sebesar 53,3%, artinya mayoritas guru kurang sesuai mengenai memberikan bacaan tambahan kepada peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk didiskusikan.

Tabel 71  
Tanggapan Mengenai “Meminta peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membimbing teman-temannya yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimum”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	11	44	28,2
Kurang Sesuai	3	26	78	66,7
Tidak Sesuai	2	2	4	5,1
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	126	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 11 guru atau 28,2% sesuai, 26 guru atau 66,7% kurang sesuai, dan 2 guru atau 5,1% tidak sesuai mengenai meminta peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membimbing temannya-temannya yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimum.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{126}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 64,6\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian meminta peserta didik yang belum mencapai kriteria ketuntasan untuk membimbing teman-temannya yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimum berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 64,6%, artinya mayoritas guru sudah sesuai meminta peserta didik yang belum mencapai kriteria ketuntasan untuk membimbing teman-temannya yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimum.

Dari tiga pernyataan mengenai indikator program pengayaan, dapat dirata-ratakan sebesar 60,67% dengan pernyataan terendah yaitu sebesar 53,3% mengenai memberikan bahan bacaan tambahan kepada peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan khusus serta pernyataan terbesar yaitu 64,6% mengenai meminta peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membimbing teman-temannya yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimum.

## 6. Program Remedial

Tabel 72

Tanggapan Mengenai “Memberi bimbingan secara khusus dan individual bagi peserta didik yang belum mencapai kriteria ketuntasan maksimum”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	12	48	30,8
Kurang Sesuai	3	24	72	61,5
Tidak Sesuai	2	3	6	7,7
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	126	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 12 guru atau 30,8% sesuai, 24 guru atau 61,5% kurang sesuai, dan 3 guru atau 7,7% tidak kurang sesuai mengenai memberi bimbingan secara khusus bagi peserta didik yang belum mencapai kriteria ketuntasan maksimum.

Tingkat kesesuaian:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100 \\
 &= \frac{126}{5 \times 39} \times 100\% \\
 &= 64,6\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian memberi bimbingan secara khusus bagi peserta didik yang belum mencapai kriteria ketuntasan maksimum berada pada daerah sesuai yaitu sebesar 64,6%, artinya mayoritas guru sudah sesuai memberi bimbingan secara khusus kepada peserta didik.

Tabel 73

Tanggapan Mengenai “Menyederhanakan materi pokok kompetensi dasar dalam kegiatan pembelajaran remedial”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	12	48	30,8
Kurang Sesuai	3	12	36	30,8
Tidak Sesuai	2	15	30	38,4
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	114	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 12 guru atau 30,8% sesuai, 12 guru atau 30,8% kurang sesuai, dan 15 guru atau 38,4% tidak sesuai mengenai menyederhanakan materi pokok dasar dalam kegiatan pembelajaran remedial.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{114}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 58,5\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian menyederhanakan materi pokok dasar dalam kegiatan pembelajaran remedial berada pada daerah kurang sesuai yaitu sebesar 58,5%, artinya mayoritas guru kurang sesuai mengenai menyederhanakan materi pokok dasar dalam kegiatan pembelajaran remedial.

Tabel 74  
Tanggapan Mengenai “Menyederhanakan soal dalam kegiatan pembelajaran remedial”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (Orang)	Skor Total	%
Sangat Sesuai	5	0	0	0
Sesuai	4	13	52	33,3
Kurang Sesuai	3	11	33	28,2
Tidak Sesuai	2	15	30	38,5
Sangat Tidak Sesuai	1	0	0	0
Jumlah		39	115	100

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui dengan jumlah guru sebanyak 39 orang, 13 guru atau 33,3% sesuai, 11 guru atau 28,2% kurang sesuai, dan 15 guru atau 38,5% tidak sesuai mengenai menyederhanakan soal dalam kegiatan pembelajaran remedial.

Tingkat kesesuaian:

$$= \frac{\sum \text{Skor hasil responden}}{\sum \text{Skor tertinggi responden}} \times 100$$

$$= \frac{115}{5 \times 39} \times 100\%$$

$$= 60\%$$

Berdasarkan hasil mengenai kesesuaian memberikan contoh untuk memperjelas materi pokok yang disampaikan berada pada daerah sesuai yaitu tepat di 60%, artinya mayoritas guru sudah sesuai mengenai menyederhanakan soal dalam kegiatan pembelajaran.

Tabel 75  
Hasil Rata-rata Tingkat Kinerja Guru

No Responden	Total Skor	No Responden	Total Skor
1	77	22	56
2	80	23	74
3	75	24	56
4	78	25	60
5	75	26	59
6	79	27	56
7	56	28	60
8	59	29	55
9	54	30	56
10	60	31	73
11	56	32	60
12	58	33	56
13	60	34	59
14	60	35	56
15	55	36	75
16	76	37	56
17	57	38	73
18	56	39	60
19	75	Jumlah	2461
20	56	Rata-rata	66,5
21	59		

Sumber: Data Diolah, 2018

Berdasarkan hasil tabel tersebut menunjukkan bahwa rata-rata kinerja berdasarkan pernyataan yaitu 66,5. Untuk mengetahui tingkat kinerja guru di SMK Mandala, dapat dilihat pada tabel kriteria penafsiran kinerja berikut:

Tabel 76  
Kriteria Penafsiran Kinerja

Kriteria	Inisial	Interval Skor
Sangat Rendah	SR	20 – 35
Rendah	R	36 – 51
Sedang	S	52 – 67
Tinggi	T	68 – 83
Sangat Tinggi	ST	84 – 100

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel kriteria kinerja, dapat dilihat bahwa tingkat rata-rata kinerja guru di SMK Mandala yaitu sebesar 66,5 berada pada interval 52-67, hal ini menandakan bahwa tingkat kepuasan guru di SMK Mandala relatif sedang.

#### 4.2.4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di SMK Mandala

Untuk menganalisis hubungan berdasarkan total skor antara kepuasan kerja dengan kinerja guru, peneliti melakukan analisis koefisien korelasi *spearman rank* dengan menggunakan *SPSS 23* sebagai berikut:

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi

Tabel 77  
Analisis Koefisien Korelasi *Spearman Rank*

			Kepuasan	Kinerja
Spearman's rho	Kepuasan	Correlation Coefficient	1,000	,709**
		Sig.	.	,000
		N	39	39
		<hr/>		
Kinerja	Kinerja	Correlation Coefficient	,709**	1,000
		Sig.	,000	.
		N	39	39

Sumber: Output SPSS 23

Hasil perhitungan korelasi menjelaskan tentang nilai koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja guru. Dari output SPSS diatas dapat diketahui korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja guru memiliki nilai 0,709.

Tabel 78  
Interpretasi Koefisien Korelasi dan Tafsirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2014;192)

Kriteria nilai koefisien korelasi berada pada rentang 0,60-0,799 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru adalah kuat.

Berdasarkan hasil uji hipotesis koefisien korelasi dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6,115 > 1,68$ ) artinya tolak  $H_0$  terima  $H_a$ , maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala.

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Dibawah ini merupakan hasil kepuasan kerja dengan kinerja guru. Dari perhitungan korelasi *Rank Spearman* pada tabel 75, diketahui nilai  $r=0,826$ . Selanjutnya untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi dilakukan perhitungan sabagi berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= r^2 \times 100\% \\
 &= 0.709^2 \times 100\% \\
 &= 50,27\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah sebesar 50,27%, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi 50,27% terhadap kinerja guru, sedangkan sisanya 49,73% di pengaruhi variabel lain.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan dalam penelitian, kesimpulan yang dapat diambil tentang kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa budaya organisasi yang dirasakan guru di SMK Mandala saat ini yaitu *Hierarchy*, artinya aturan formal yang menjadi kebijakan yang membuat kebersamaan pada organisasi, dan pemimpin menjadi koordinator yang baik dan pengatur yang memiliki pemikiran yang efisiensi. Sedangkan budaya yang diharapkan oleh guru di SMK Mandala yaitu *clan*, artinya guru di SMK Mandala menginginkan organisasi yang menyenangkan dimana setiap orang berbagi secara personal, seperti keluarga sendiri pemimpin sebagai mentor dan fasilitator. Berbeda dengan yang dirasakan Kepala Sekolah di SMK Mandala yang lebih merasa bahwa budaya saat ini sudah mengarah kepada *Clan*, namun budaya yang diharapkan Kepala Sekolah yaitu *Hierarchy*.
2. Diketahui secara umum bahwa kepuasan kerja pada guru di SMK Mandala sudah cukup puas. Hal ini diketahui berdasarkan skor nilai rata-rata sebesar 85,10 berada pada interval 82,5-101 yang berarti tingkat kepuasan kerja guru di SMK Mandala berada di kriteria cukup puas.
3. Diketahui bahwa kinerja guru di SMK Mandala tinggi. Hal ini diketahui berdasarkan skor rata-rata responden yaitu sebesar 66,55 berada pada interval 52-67 yang berarti tingkat kinerja guru di SMK Mandala berada pada kriteria sedang.
4. Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan guru di SMK Mandala. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis koefisien korelasi *spearman rank* diperoleh  $r = 0,709$  artinya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala memiliki hubungan kuat positif dan berdasarkan uji hipotesis koefisien korelasi dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6,115 > 1,68$ ) maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala.  
Hasil dari analisis koefisien determinasi diperoleh  $R (r^2) = 50,27\%$  yang berarti bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 50,27% sedangkan sisanya 49,73% dipengaruhi oleh faktor lain selain kepuasan kerja.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka peneliti mencoba memberikan saran yang diharapkan bagi sekolah. Adapun sarannya sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian mengenai budaya organisasi di SMK Mandala, diharapkan kepala sekolah dapat menyatukan arah budaya organisasi sekolah agar dapat tercipta suasana yang nyaman dan harmonis. Melalui kegiatan Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Berprestasi dan Berdedikasi, pendidikan di Indonesia mengharapkan rasa kebersamaan dan kebanggaan terhadap profesi, serta hubungan yang harmonis antara guru dan tenaga kependidikan, sehingga budaya *clantepat* diterapkan oleh guru dan kepala sekolah, tanpa menghilangkan budaya *hierarchy* dalam lingkungan sekolah.
2. Berdasarkan hasil tanggapan responden pada kepuasan kerja guru di SMK Mandala, untuk indikator teman sekerja belum mencapai kriteria puas, oleh karenanya kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan hubungan antar rekan guru baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah. Hal demikian dapat dilakukan melalui rekreasi bersama yang diadakan satu semester sekali ataupun setahun sekali agar tercipta hubungan yang harmonis antar guru.
3. Berdasarkan hasil kinerja pada guru di SMK Mandala, untuk indikator program pengayaan, disarankan kepada guru untuk melaksanakan program pengayaan dengan baik, hal ini bertujuan agar kinerja pada guru dapat meningkat dan visi misi sekolah dapat tercapai.
4. Berdasarkan hasil koefisien determinasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja guru di SMK Mandala, disarankan agar sekolah dapat terus meningkatkan kepuasan kerja pada guru, hal ini bermaksud agar kinerja pada guru dapat terus meningkat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Al Fajar, Siti dan Heru, Tri. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Anonim. 2012. *Organizational Culture Assessment Instrument Company*. OCAI Online. [www.ocai-online.com](http://www.ocai-online.com). Diakses 8 Juli 2018, pukul: 13.20
- Ardana, Komang., Mujiayati, Ni Wayan dan Sriathi, Anak Agung Ayu. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Joyye-Bass
- Darsono P. dan Siswandoko, Tjatjuk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Fitri Rahyu. 2014. *Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Kota Tengah Padang*. Skripsi, Padang, Universitas Negeri Padang
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hedra Muda Nasution. 2015. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan pada PT Tirtatama Elpindo*. Skripsi, Bogor, Universitas Pakuan Bogor
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Joshi, Manmohan. 2013. *Human Resource Management*. Bookboon.
- Kasali, Rhenald. 2007. *Change!*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

- Kemdiknas. 2010. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*. Jakarta: Kemdiknas
- Kreitner, Robert. dan Kinicki, Angelo. 2010. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin
- Lilis Setyoningsih. 2015. *Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Ngemplak Boyolalai*. Skripsi. Surakarta. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Rosda Remaja Karya
- Mario Eka Danardono. 2010. *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru (Studi Kasus pada Guru-guru di Yayasan Pendidikan Charitas)*. Skripsi. Yogyakarta, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Jakarta: Rajawali Pres
- Nurlita Diah Fajriani, 2015. *Pemetaan Budaya Organisasi SLB Negeri Semarang*. Jurnal. Semarang. Universitas Diponegoro
- Priyansa, Donni Juni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Taman Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Taman Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusyan, H.A. Tabrani, dan Lalan, Suherlan. 2012. *Membangun Guru Berkualitas*. Jakarta. PT Gilang Saputra Perkasa
- Slameto. 2010. *Belajar dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta

- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_.2015. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru
- Supardi. 2016 *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Suranti. 2012. *Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Kasikan Kecamatan Hulu Kabupaten Kampar*. Skripsi. Pekanbaru.  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
- Suryadi, Ace dan Budimansyah, Dasim. 2009. *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional*. Bandung: Widya Aksara Press
- Timor Laga Feriyanto. 2014. *Kinerja Guru Profesional Sekolah Dasar di Kecamatan Bambanglipuro Kabupaten Bantul*. Skripsi, Yogyakarta, Universitas Negeri Yogyakarta
- Widodo, Eko Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

# **LAMPIRAN**



**YAYASAN MANDALA  
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN  
SMK MANDALA**

TERAKREDITASI "A"

Alamat  
Jalan Hegarsari No. 10 Desa Cibeber I Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor 16640  
Telp.(0251) 8642231 e-mail : smkmandala2014@gmail.com

**SURAT KETERANGAN**

No. 007/421.05/SMK.M/VII/2018

1. Yang bertanda tangan di bawah ini :

- a. Nama : IKA APRIANTI K, S.E.  
b. Jabatan : Kepala Sekolah  
c. Alamat Sekolah : Jl. Hegarsari No 10 Leuwiliang  
Kab. Bogor

2. Dengan ini menerangkan bahwa :

- Nama : RIZKY LESTARI SUTIKNO  
NIM : 021114605  
Program Study : S1 Manajemen Universitas Pakuan

Bahwa nama tersebut telah melaksanakan penelitian di SMK Mandala Leuwiliang Kab. Bogor dari tanggal 07 April 2018 s.d. 17 Juli 2018. Untuk bahan skripsi dengan judul " Budaya Organisasi Model OCAI dan Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di SMK Mandala"

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Leuwiliang, 19 Juli 2018

Kepala SMK Mandala

IKA APRIANTI K, S.E.

## **KUISIONER PENELITIAN**

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat kelulusan program Sarjana di Universitas Pakuan Bogor, maka dengan segala kerendahan hati saya sangat menghargai tanggapan Bapak/Ibu terhadap beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner ini mengenai “BUDAYA ORGANISASI MODEL OCAI DAN HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA GURU DI SMK MANDALA”.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak/Ibu berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain itu jawaban yang Bapak/Ibu berikan juga merupakan masukan yang sangat berharga bagi saya.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Hormat Saya

Rizky Lestari Sutikno



<b>Penyelia/Atasan</b>						
15	Atasan saya banyak mendukung saya					
16	Atasan saya membantu pekerjaan saya					
17	Saya menikmati pekerjaan dengan atasan saya					
18	Atasan saya memberikan motivasi kepada saya					
19	Atasan saya senang mendengarkan usulan saya					
<b>Pekerjaan Itu Sendiri</b>						
20	Saya suka dan menikmati dengan pekerjaan saya					
21	Saya sangat puas dengan hasil pekerjaan saya selama ini					
22	Saya puas dan menikmati dengan pekerjaan saya karena banyak kemajuan untuk organisasi					
23	Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini dan akan saya pertahankan di organisasi ini					
24	Saya puas dipromosikan atas hasil pekerjaan saya					

Moehariono (2012:202-203)

## KUESIONER KINERJA GURU

### Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Berilah tanda centang (√) pada kolom jawaban Ibu yang paling sesuai. Skala dinyatakan dalam skala 1 sampai dengan 5 yang memiliki makna:

- Skala 5 = Sangat Baik (SB)
- Skala 4 = Baik (B)
- Skala 3 = Kurang Baik (KB)
- Skala 2 = Tidak Baik (TB)
- Skala 1 = Sangat Tidak Baik (STB)

No.	PERNYATAAN	STB	TD	KB	B	SB
<b>Perencanaan Pembelajaran</b>						
1	Kesesuaian rumusan indikator pembelajaran yang dibuat dengan kompetensi dasar					
2	Kesesuaian rencana penggunaan metode pembelajaran yang dipilih dengan indikator pembelajaran					
3	Kesesuaian rencana pemilihan materi pokok pembelajaran terhadap kompetensi dasar					
4	Kesesuaian instrumen penilaian hasil belajar yang dibuat terhadap indikator keberhasilan pembelajaran					
<b>Pelaksanaan Pembelajaran</b>						
5	Kesesuaian penyampaian bahan ajar dengan kompetensi dasar					
6	Memberikan contoh untuk memperjelas materi pokok yang disampaikan					
7	Menyimpulkan materi pokok pelajaran di akhir pembelajaran					
<b>Melaksanakan Hubungan Antar Pribadi</b>						
8	Membantu peserta didik menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri					
9	Menunjukkan sikap empatik terhadap perasaan dan kesulitan peserta didik					
10	Mengembangkan hubungan antarpribadi yang sehat dan serasi dengan peserta didik					
11	Memberikan tuntutan agar interaksi antar peserta didik terpelihara baik					
<b>Pelaksanaan Penilaian</b>						
12	Menginformasikan silabus mata pelajaran yang memuat kriteria penilaian pada awal semester					
13	Mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar peserta didik					
14	Memanfaatkan hasil penilaian untuk memotivasi peserta didik					
<b>Program Pengayaan</b>						
15	Menugaskan peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membaca materi berikutnya					
16	Memberikan bahan bacaan tambahan kepada peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk didiskusikan					
17	Meminta peserta didik yang mencapai kriteria ketuntasan untuk membimbing teman-temannya yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimum					

<b>Program Remedial</b>						
18	Memberi bimbingan secara khusus dan individual bagi peserta didik yang belum mencapai kriteria ketuntasan maksimum					
19	Menyederhanakan materi pokok kompetensi dasar dalam kegiatan pembelajaran remedial					
20	Menyederhanakan soal dalam kegiatan pembelajaran remedial					

Supardi (2016:300-306)

## KUESIONER BUDAYA ORGANISASI MODEL OCAI

### Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Dari 6 soal terdapat 4 alternatif pernyataan (A,B,C,D). Berilah nilai pada keempat pernyataan tersebut di kolom **Saat ini** dan **Diharapkan** dengan skor (0-100) sehingga jumlah skor dari keempat nilai tersebut di dalam kolom **Saat ini** dan **Diharapkan** masing-masing berjumlah 100. Beri nilai tertinggi pada alternatif yang paling sesuai dengan SMK Mandala.

### CONTOH PENGISIAN :

<b>1.</b>	<b>Karakter Dominan</b>	<b>Saat ini</b>	<b>Diharapkan</b>
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain.	40	50
B	Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneural. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko.	20	25
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.	10	15
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang lain kerjakan.	30	10
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>1.</b>	<b>Karakter Dominan</b>	<b>Saat ini</b>	<b>Diharapkan</b>
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain.		
B	Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneural. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko.		
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.		
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang lain kerjakan.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

2.	<b>Kepemimpinan Organisasi</b>	<b>Saat ini</b>	<b>Diharapkan</b>
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.		
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat <i>entrepreneurship</i> (kewirausahaan), inovatif, dan berani mengambil risiko.		
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil.		
D	Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator mengorganisir, dan memelihara efisiensi.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

3.	<b>Manajemen Personil</b>	<b>Saat ini</b>	<b>Diharapkan</b>
A	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif.		
B	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.		
C	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan ( <i>demand</i> ) yang tinggi dan pencapaian hasil.		
D	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan adanya keseragaman, dan dapat diprediksi dan stabilitas hubungan.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

4.	<b>Perekat Organisasi</b>	<b>Saat ini</b>	<b>Diharapkan</b>
A	Yang menjadi perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.		
B	Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir.		
C	Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama.		
D	Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>5.</b>	<b>Penekanan Strategi</b>	<b>Saat ini</b>	<b>Diharapkan</b>
A	Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan.		
B	Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru.		
C	Organisasi ini menekankan pada kompetensi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan.		
D	Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>6.</b>	<b>Kriteria Keberhasilan</b>	<b>Saat ini</b>	<b>Diharapkan</b>
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi.		
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaik. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa ( <i>product leader</i> ) dan inovasi.		
C	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetitif merupakan kunci utama.		
D	Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Kepuasan Kerja

No.	Gaji				Promosi				Rekan Kerja				Atasan					Pekerjaan itu sendiri				Jumlah		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		22	23
1	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	98
2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	91
3	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	97
4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	96
5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	96
6	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	95
7	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	77
8	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	82
9	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	75
10	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	80
11	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	1	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	79
12	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	87
13	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	75
14	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	73
15	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	1	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	80
16	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	92
17	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	2	1	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	81
18	4	5	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	82
19	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	91
20	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	84
21	4	5	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	85
22	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	78
23	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	100







Budaya Organisasi

No.	4A			4B			4C			4D			5A			5B			5C			5D			6A			6B			6C			6D		
	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P			
1	40	30	40	20	20	20	10	0	40	40	25	35	20	15	25	20	30	30	40	25	25	20	30	30	40	25	25	15	5	30	30					
2	35	25	40	25	25	25	15	0	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	30	25	25	20	40	40	30	25	25	25	20	25	25					
3	30	25	35	20	20	20	20	10	35	35	25	35	20	10	20	20	35	35	40	35	20	20	40	30	40	25	25	10	5	30	30					
4	30	30	30	20	20	20	10	20	40	30	30	30	20	20	10	20	40	40	40	30	20	20	40	40	40	25	25	15	5	30	30					
5	35	30	40	20	20	20	10	0	40	40	25	35	20	15	25	20	30	30	30	30	20	20	30	30	30	25	25	25	20	25	25					
6	40	25	40	25	25	25	15	0	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	40	35	20	20	40	40	40	25	25	10	5	30	30					
7	35	25	35	20	20	20	20	10	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	40	30	20	20	30	40	40	25	25	15	5	30	30					
8	30	30	30	20	20	20	10	20	40	30	30	40	10	0	20	20	40	40	40	25	20	20	40	40	30	25	25	25	20	25	25					
9	30	30	40	20	20	20	10	0	40	40	25	35	20	10	20	20	35	35	40	35	20	20	35	40	40	25	25	10	5	30	30					
10	35	25	40	25	25	25	15	0	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	40	30	20	20	30	40	40	25	25	15	5	30	30					
11	40	25	35	20	20	20	20	10	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	40	20	20	20	40	40	30	25	25	25	20	25	25					
12	35	30	30	20	20	20	10	20	40	30	25	35	20	10	20	20	35	35	40	20	20	20	35	40	40	25	25	10	5	30	30					
13	30	30	40	20	20	20	10	0	40	40	30	30	20	20	10	20	40	40	40	20	20	20	40	40	40	25	25	15	5	30	30					
14	30	25	40	25	25	25	15	0	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	30	25	20	20	30	30	30	25	25	25	20	25	25					
15	35	25	35	20	20	20	20	10	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	40	20	20	20	40	40	40	25	25	10	5	30	30					
16	40	30	30	20	20	20	10	20	40	30	25	35	20	10	20	20	35	35	40	30	20	20	35	40	40	25	25	15	5	30	30					
17	35	30	40	20	20	20	10	0	40	40	30	30	20	20	10	20	40	40	30	25	20	20	40	30	30	25	25	25	20	25	25					
18	30	25	40	25	25	25	15	0	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	40	20	20	20	30	30	40	25	25	10	5	30	30					
19	30	25	35	20	20	20	20	10	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	40	20	20	20	40	40	40	25	25	15	5	30	30					
20	35	30	30	20	20	20	10	20	40	30	25	35	20	10	20	20	35	35	40	20	20	20	35	40	40	25	25	15	5	30	30					
21	40	30	40	20	20	20	10	0	40	40	30	30	20	20	10	20	40	40	30	25	20	20	40	30	30	25	25	25	20	25	25					
22	35	25	40	25	25	25	15	0	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	40	25	20	20	30	30	40	25	25	10	5	30	30					
23	30	25	35	20	20	20	20	10	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	40	30	20	20	40	40	40	25	25	15	5	30	30					
24	30	30	30	20	20	20	10	20	40	30	25	35	20	10	20	20	35	35	40	25	20	20	35	40	40	25	25	25	20	25	25					
25	35	30	40	20	20	20	10	0	40	40	30	30	20	20	10	20	40	40	30	20	20	20	40	40	40	25	25	10	5	30	30					

26	40	25	40	25	0	55	55	25	55	20	15	25	20	30	30	30	30	40	25	25	15	5	30	30
27	35	25	35	20	10	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	25	25	30	25	25	25	20	25	25
28	30	30	30	20	20	40	30	30	40	10	0	20	20	40	40	35	40	25	25	25	10	5	30	30
29	30	30	40	20	0	40	40	25	35	20	10	20	20	35	35	30	40	25	25	25	15	5	30	30
30	35	25	40	25	0	55	55	30	50	20	20	10	20	40	30	25	30	25	25	25	25	20	25	25
31	40	25	35	20	10	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	35	40	25	25	25	10	5	30	30
32	35	30	30	20	20	40	30	30	40	10	0	20	20	40	40	30	40	25	25	25	15	5	30	30
33	30	30	40	20	0	40	40	25	35	20	10	20	20	35	35	25	30	25	25	25	25	20	25	25
34	30	25	40	25	0	35	35	25	35	20	15	25	20	30	30	35	40	25	25	25	10	5	30	30
35	40	25	35	20	10	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	30	40	25	25	25	15	5	30	30
36	35	30	40	20	0	40	40	25	35	20	15	25	20	30	30	25	30	25	25	25	25	20	25	25
37	30	25	40	25	0	35	35	30	40	10	0	20	20	40	40	30	40	25	25	25	15	5	30	30
38	30	25	35	20	10	35	35	25	35	20	10	20	20	35	35	25	30	25	25	25	25	20	25	25
39	35	30	30	20	10	40	30	30	30	20	20	10	20	40	30	35	40	25	25	25	10	5	30	30