

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Direktorat Pendidikan Madrasah

Direktorat Pendidikan Madrasah adalah salah satu unit yang ada dalam struktur organisasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Departemen Agama (Depag) RI, yang mempunyai tugas untuk membantu kelancaran pelaksanaan program-program dan kegiatan di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dalam upaya peningkatan kualitas dan mutu pendidikan Islam, khususnya mutu pendidikan madrasah. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Direktorat Pendidikan Madrasah didukung oleh lima sub-direktorat (subdit) dan satu sub-bagian (subbag). Subdit dan subbag tersebut yaitu: subdit kurikulum dan evaluasi, subdit ketenagaan, subdit bantuan dan beasiswa, subdit kelembagaan dan kerjasama, subdit kesiswaan, dan subbag tata usaha.

Kesemua subdit dan subbag ini secara khusus menangani dan menjadi ujung tombak pelaksanaan program-program kerja pada Direktorat Pendidikan Madrasah. Oleh karena itu kelancaran dan kesuksesan program-program yang telah dicanangkan Direktorat Pendidikan Madrasah sangat tergantung pada kesungguhan kerja dan kinerja subdit dan subbag yang ada.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari, Direktorat Pendidikan Madrasah dikepalai oleh seorang Direktur (pejabat eselon II), yang dibantu oleh lima kepala subdit/kasubdit (eselon III), dan satu kepala subbag tata usaha (eselon III). Selanjutnya masing-masing subdit membawahi empat kepala seksi/kasi (eselon IV). Setiap kepala seksi sebagai ujung tombak pelaksana kegiatan dan program yang telah direncanakan dibantu oleh beberapa orang staf pelaksana (pegawai). Jumlah pejabat eselon IV hingga eselon I di Direktorat Pendidikan Madrasah adalah dua puluh tujuh personil. Sedangkan jumlah

pegawai/staf pelaksana pada Direktorat Pendidikan Madrasah secara keseluruhan berjumlah 77 (tujuh puluh tujuh) pegawai, yang selanjutnya dijadikan responden dalam penelitian ini.

4.1.1. Visi dan Misi Direktorat Pendidikan Madrasah

Dedikasi dan kerja keras Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama menemukan momentumnya bersamaan dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Undang-Undang Sisdiknas menegaskan kembali kedudukan madrasah sebagai bagian dari sistem pendidikan di negeri ini.

Dengan demikian posisi madrasah sejajar dengan sekolah. Kurikulumnya pun mengadaptasi kurikulum sekolah umum yang berlaku secara nasional, sehingga materi pelajaran yang diajarkan di madrasah adalah seratus persen materi pelajaran umum. Karena itu, layaknya siswa sekolah umum, siswa madrasah juga dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan umum, sains dan teknologi. Selain itu, sesuai dengan ciri khasnya sebagai sekolah berciri khas Islam, maka di madrasah juga diberikan materi tambahan yakni materi pendidikan agama Islam yang bobotnya lebih banyak dibanding sekolah, sehingga beban pembelajaran di madrasah sedikit lebih berat jika dibandingkan dengan sekolah umum.

Meskipun hal tersebut sudah menjadi konsekuensi madrasah, namun tak pelak kondisi ini mendorong Direktorat Pendidikan Madrasah untuk terus melakukan upayanya dalam memacu peningkatan kualitas madrasah. Oleh karena itu program-program yang disusun pun lebih diprioritaskan untuk mendukung percepatan peningkatan mutu pendidikan madrasah. Usaha keras Direktorat Pendidikan Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah ini tidak lepas dari target dan cita-cita yang terangkum dalam visi dan misi Direktorat Pendidikan Madrasah.

Visi Direktorat Pendidikan Madrasah adalah terwujudnya pendidikan Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA) yang Islami, bermutu, populis, dan mandiri serta mampu menjadikan peserta didiknya sebagai manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT., berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan mampu mengaktualisasikan diri secara positif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Sedangkan misi Direktorat Pendidikan Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat identitas pendidikan Islam pada setiap jenjang pendidikan RA, MI, MTs, dan MA.
2. Meningkatkan pemerataan dan perluasan akses pendidikan bagi anak usia pendidikan RA, MI, MTs, dan MA.
3. Meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan pada tingkat RA, MI, MTs, dan MA.
4. Meningkatkan kualitas tata kelola dan akuntabilitas lembaga pendidikan pada tingkat RA, MI, MTs, dan MA.

Sampai disini menjadi jelas, mengapa Departemen Agama melalui Direktorat Pendidikan Madrasah berupaya keras meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Tidak lain karena madrasah memiliki beberapa karakteristik pendidikan yang khas dan juga keunggulan yang tidak dimiliki oleh model pendidikan lain. Apabila potensi ini digali dan dikembangkan, bukan tidak mungkin sistem pendidikan madrasah akan menjadi pelopor dan terbaik bagi sistem pendidikan di negara kita. Dengan demikian diharapkan akan membawa keuntungan dan kemajuan bagi bangsa secara umum. Selain itu hingga saat ini madrasah telah terbukti menjadi tumpuan masyarakat dalam menyediakan akses pendidikan, terutama bagi daerah-daerah di pedesaan dan pedalaman. Tanpa madrasah, bisa dipastikan akan banyak jumlah rakyat yang sulit tersentuh dunia pendidikan.

4.1.2. Tugas dan Fungsi Direktorat Pendidikan Madrasah

Secara umum, ada empat tugas dan fungsi yang diemban Direktorat Pendidikan Madrasah: (1) penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan pada Madrasah; (2) perumusan standar nasional dan melakukan pembinaan terhadap penyelenggaraan pendidikan agama pada madrasah yang meliputi kurikulum dan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan pada Madrasah, ketenagaan (pendidik, pengawas, dan kepala madrasah), bantuan dan beasiswa, kelembagaan dan kerjasama serta kesiswaan; (3) dan Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum; (4) pelaksanaan tata usaha dan rumah tangga direktorat.

Sebagai salah satu unit yang mengemban tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan yang berciri khas Islam (madrasah), Direktorat Pendidikan Madrasah terus berupaya meningkatkan kinerja aparatnya dan senantiasa melakukan berbagai inovasi dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan madrasah.

Tugas dan fungsi subdit-subdit serta subbag pada Direktorat Pendidikan Madrasah adalah sebagai berikut :

1. *Subdit Kurikulum dan Evaluasi*

Subdit kurikulum dan evaluasi secara khusus bertugas menyusun dan merumuskan standar nasional kurikulum pendidikan agama pada madrasah dan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan pada Madrasah. Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, madrasah memiliki posisi yang sama dengan sekolah. Karena itu standar kompetensi yang ditentukan untuk mata pelajaran umum di madrasah tidak berbeda dengan sekolah, yang membedakan hanya pada mata pelajaran pendidikan agama Islam (PAI) dan Bahasa Arab, yang mengacu pada standar kompetensi maupun kompetensi dasar serta standar kompetensi lulusan yang telah ditentukan oleh Departemen Agama dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2008, tentang Standar Isi dan Standar

Kompetensi Lulusan mata pelajaran PAI dan Bahasa Arab di madrasah.

2. *Subdit Ketenagaan*

Setidaknya ada tiga hal utama yang menjadi tugas subdit ketenagaan, yaitu peningkatan kompetensi, peningkatan tunjangan, dan peningkatan kualitas guru madrasah. Hal ini sejalan dengan amanat yang tertera dalam Undang-Undang tentang guru Nomor 14 Tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2006 tentang Standar Nasional Pendidikan.

3. *Subdit Bantuan dan Beasiswa*

Subdit bantuan dan beasiswa bertugas untuk menyiapkan standar nasional panduan dan pelaksanaan program pemberian bantuan dan beasiswa bagi siswa, madrasah, guru, kepala madrasah, dalam upaya memperkuat kapasitas lembaga dan mendongkrak kualitas pendidikan di madrasah yang mayoritas adalah madrasah swasta. Selanjutnya melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi secara ketat untuk menjamin program-program yang telah dilaksanakan tersebut tepat sasaran.

4. *Subdit Kelembagaan dan Kerjasama*

Subdit kelembagaan dan kerjasama dengan berbagai program yang dilaksanakan dituntut untuk menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mandiri dan diperhitungkan. Hal ini antara lain ditempuh dengan saling mensinergikan peran masyarakat, pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Disamping itu, subdit kelembagaan juga secara aktif melakukan koordinasi dengan lembaga-lembaga lain, seperti Badan Akreditasi Nasional, Departemen Pendidikan Nasional, serta meningkatkan kerjasama dengan lembaga donor dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan madrasah.

5. *Subdit Kesiswaan*

Subdit kesiswaan memiliki tugas untuk merumuskan metode yang terukur untuk pembinaan siswa, antara lain mencakup tiga hal utama, yaitu: bina potensi siswa dengan menumbuhkembangkan kreatifitasnya; bina intelektualitas siswa agar mampu menguasai ilmu pengetahuan, sains, dan teknologi; dan bina akhlakul karimah agar siswa madrasah memiliki moralitas yang luhur.

Oleh karena itu, agar pendidikan madrasah mampu menghasilkan lulusan (output) dengan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan yang diharapkan, beberapa langkah yang dapat dilakukan adalah dengan memberlakukan sistem pendidikan terpadu pada pendidikan madrasah. Artinya pendidikan tidak hanya terkonsentrasi pada satu aspek, tetapi harus memadukan seluruh unsur pembentuk sistem yang unggul. Dalam hal ini setidaknya ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

Pertama, menciptakan sinergi antara madrasah, masyarakat dan keluarga. Pendidikan yang integral harus melibatkan tiga unsur di atas, karena ketiga unsur di atas menggambarkan kondisi faktual pendidikan. Saat ini, ketiga unsur tersebut belum dapat berjalan secara sinergis, oleh karena pada masing-masing unsur belum bisa berfungsi dengan benar. Buruknya kualitas pendidikan anak di rumah memberi beban berat kepada madrasah/sekolah, selain itu juga menambah keruwetan di tengah-tengah berbagai persoalan yang ada di masyarakat. Seperti maraknya tawuran antar pelajar, narkoba dan sebagainya.

Kedua, kurikulum yang diberlakukan mulai dari tingkat pra-sekolah dan pendidikan dasar hingga pendidikan menengah. Ini penting untuk diperhatikan karena kurikulum dapat menjadi jaminan bagi ketersambungan pendidikan siswa pada setiap jenjangnya.

Ketiga, berorientasi pada pembentukan akidah Islam, kepribadian Islami, dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Ketiga hal ini merupakan target yang harus dicapai. Dalam implementasinya ketiga hal ini juga menjadi orientasi dan panduan bagi pelaksanaan pendidikan.

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh Direktorat Pendidikan Madrasah adalah: (1) meningkatkan angka partisipasi kasar yang lebih bermutu, (2) meningkatkan sarana prasarana dan mutu sehingga kualitas madrasah dapat memenuhi standar nasional pendidikan, (3) menurunkan angka putus sekolah seminimal mungkin dan melakukan upaya peningkatan mutu siswa sehingga dapat memenuhi standar nasional, (4) meningkatkan mutu pengelolaan madrasah dengan menjalankan manajemen berbasis sekolah (MBS) dengan baik, dan (5) meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat agar lebih peduli dan ikut serta terlibat dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah.

Kesemuanya itu akan bermuara pada pemenuhan tugas utama Direktorat Pendidikan Madrasah sebagai lembaga pemerintah. Yaitu sebagai organisasi publik tugas besarnya adalah menciptakan kesejahteraan masyarakat. Kesejahteraan yang ingin dipenuhi tidak hanya berupa kesejahteraan fisik yang sifatnya material saja, namun lebih penting adalah kesejahteraan nonfisik yang lebih bersifat immaterial, seperti halnya terpenuhinya kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat akan pendidikan yang mudah di akses dan bermutu.

Oleh karena itu disinilah pentingnya diadakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja organisasi publik. Sebab kesuksesan suatu organisasi publik, salah satunya melalui pengukuran kinerja, akan dapat digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik (masyarakat) yang tinggi.

4.1.3. Keinginan Untuk Berubah

Tinggi rendahnya kinerja organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui tingkat ketercapaian organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian serta menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dari arah yang semestinya, maka pimpinan harus segera dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan. Selanjutnya masyarakat akan dapat menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah, mudah dijangkau (diakses) dan berkualitas.

Bagi Direktorat Pendidikan Agama Ditjen Pendidikan Islam, apa yang diuraikan di atas sepatutnya menjadi cambuk agar organisasi dan para anggota organisasi, mulai dari pimpinan tertinggi sampai pada para pelaksana/pegawai yang menjadi ujung tombak penyelenggara kegiatan dan program-programnya, dapat memahami tugas dan peranan masing-masing di dalam organisasi. Disamping itu juga memahami pentingnya aspek peningkatan motivasi bekerja dari dalam setiap diri anggota organisasi serta secara terus menerus berupaya

menanamkan dan mengimplementasikan budaya organisasi yang dimiliki sebagai wujud nyata perbaikan dan peningkatan kinerja demi kemajuan Direktorat secara khusus, maupun kejayaan Departemen Agama secara umum.

Menteri Agama Muhammad Maftuh Basyuni dalam berbagai kesempatan selalu menegaskan, agar di departemen yang dipimpinnya ini tidak lagi mengalami degradasi atau penurunan kinerja. Untuk itu perlu terus menerus dilakukan pembinaan pegawai dan berbagai *workshop* dalam rangka pengembangan dan peningkatan budaya kerja dengan tujuan untuk meningkatkan hasil (kinerja) yang sudah dicapai selama ini.

Departemen yang sebelumnya banyak dipandang sinis dan bahkan di cap sebagai sarang korupsi, harus berupaya bangkit dan menunjukkan kepada masyarakat bahwa departemen ini adalah menjadi panutan bagi departemen lainnya. Apa lagi departemen ini punya embel-embel agama, sudah sepantasnya Departemen Agama beserta seluruh unit kerja dan jajarannya merubah citra negatif yang selama beberapa tahun melekat menjadi citra yang lebih positif. Hal ini hanya dapat diubah dan ditunjukkan lewat pemberian pelayanan kepada masyarakat dan kinerja aparatnya yang semakin baik.

Pengembangan Budaya Kerja sangat terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam lingkup kerja Departemen Agama secara umum, beberapa waktu yang lalu telah dikeluarkan Instruksi Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2008 tentang Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Departemen Agama. Hal penting yang segera harus diwujudkan dalam upaya melakukan reformasi birokrasi adalah perubahan cara berpikir (*mind set*) dan perubahan manajemen (*change management*) yang berbasis kinerja.

Sejatinya perubahan manajemen yang baik, tak hanya melihat "output", tapi juga pada "outcome" serta mempertimbangkan berbagai dampak yang dapat mengurangi kesempatan untuk melakukan berbagai bentuk penyimpangan. Oleh karena itu, berbagai prosedur dan tatanan yang dirasa masih mengakibatkan sistem pelayanan kurang berjalan lancar harus segera ditata ulang. Reformasi secara total perlu dilakukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*).

Untuk tujuan mulia itu, tidak bisa tidak, dukungan aparatur pemerintah yang memahami akan hak dan kewajibannya merupakan tuntutan pertama yang harus dibenahi. Dengan kualitas Sumber Daya Manusia yang baik dan terus meningkat diharapkan akan dapat menghasilkan pemimpin-pemimpin yang terampil dalam mengelola suatu departemen termasuk di lingkungan Direktorat Pendidikan Madrasah.

Dengan demikian sebagai hasil akhir dari keberhasilan pengembangan budaya kerja nantinya akan membuahkan aparatur direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama, khususnya pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah yang memiliki kejujuran, disiplin, tanggung jawab, taat pada peraturan perundang-undangan, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip kesederhanaan.

Apabila nilai-nilai tersebut dimiliki oleh setiap pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah, niscaya akan dapat meningkatkan pelayanan yang tulus kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan paradigma baru dalam memberikan makna motto Departemen Agama yaitu "Ikhlas berkhidmat" .

Sangat disayangkan, hingga saat ini kemampuan birokrasi pemerintah masih terus dipertanyakan dalam praktik kehidupan berbangsa dan bernegara. Penyebabnya antara lain persoalan korupsi, kolusi, dan nepotisme telah terjadi di hampir semua lembaga pemerintahan. Sementara itu, masih pula ditemukan rendahnya kualitas pelayanan, lemahnya produktivitas, daya saing dan inefisiensi merupakan sebagian potret dari rendahnya kapasitas dan kinerja aparatur pemerintah.

Oleh karena itu, perlu segera dilakukan terobosan dan berbagai upaya peningkatan kualitas aparatur, langkah-langkah mendorong munculnya motivasi kerja yang tinggi serta upaya melakukan perubahan kultur birokrasi. Namun untuk melakukan hal ini memerlukan waktu yang tidak singkat dan tidak mudah. Perubahan ini sangat terkait dengan budaya kerja aparatur negara yang akan mempengaruhi lingkungan kerja dalam bersikap dan bertingkah laku saat memberikan pelayanan masyarakat.

Disamping itu harus terus kita sadari bahwa aparatur negara sebagai unsur utama dalam penyelenggaraan negara, selalu ditunggu bagaimana peran kepeloporan dan keteladanannya oleh masyarakat. Apalagi beban reformasi birokrasi tidak lebih ringan dari proses pemerintahan sebelumnya. Aparatur negara pusat dan daerah dituntut untuk memperbaiki budaya kerjanya, kinerjanya, produktivitasnya, sementara pelaksanaan otonomi daerah, misalnya, menghendaki prasyarat-prasyarat yang begitu ideal, baik dari sisi efisiensi kelembagaan, kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia (aparatur), kejelasan dan transparansi ketatalaksanaan, sampai dengan tingkat pelayanan publik dan akuntabilitasnya.

Globalisasi dan revolusi teknologi informasi-komunikasi menjadi tantangan tersendiri bagi birokrasi dalam upaya menciptakan *pemerintahan yang baik, pemerintahan yang bersih, dan berwibawa*. Pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi secara tepat guna, dengan didukung kualitas sumber daya manusia yang baik akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi untuk meningkatkan kinerjanya. Namun demikian apabila ketersediaan sarana tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara tepat guna dan tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas baik, maka hal tersebut hanya akan menciptakan inefisiensi dan akan menghambat sistem manajemen secara keseluruhan.

Oleh sebab itu kiranya kini adalah saat yang tepat bagi unit-unit kerja Departemen Agama, khususnya Direktorat Pendidikan Madrasah untuk mulai menata diri dan menguatkan tekad untuk berubah, ke arah yang lebih baik. Tidak hanya dalam hal merubah budaya organisasi atau mendorong motivasi untuk peningkatan kinerja, tetapi lebih luas lagi bersiap melakukan reformasi birokrasi untuk menuju tata pemerintahan yang baik.

4.2. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dari pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah Departemen Agama. Data diperoleh dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada 77 responden yang sampel sebagaimana yang telah ditentukan. Selanjutnya dari 77 kuesioner yang telah terkumpul kemudian dilakukan uji kualitas data, yaitu uji validitas dan reliabilitas. Dari hasil analisis diketahui bahwa butir-butir pernyataan yang disajikan ternyata valid dan reliabel.

Pada bagian ini akan dilakukan analisis data untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Langkah-langkah analisis data diawali dengan deskripsi karakteristik responden, pengujian validitas dan reliabilitas; analisis deskriptif dari masing-masing variabel, kemudian diakhiri dengan uji hipotesis menggunakan analisis korelasi berganda.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur indikator dalam kuesioner telah memenuhi persyaratan secara statistik atau tidak. Metode yang digunakan dalam analisis validitas adalah dengan menggunakan koefisien korelasi *Pearson*, sedangkan analisis reliabilitasnya menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*.

Jika seluruh variabel telah memenuhi persyaratan tersebut maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis deskriptif, dimana masing-masing

pernyataan akan dicari persentase dan frekuensi dari masing-masing jawaban. Dengan menggunakan analisis korelasi diharapkan akan diketahui tingkat pengaruh dan signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu dan secara bersamaan yang akan diuraikan pada bagian interpretasi hasil analisis/hasil uji hipotesis.

4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden

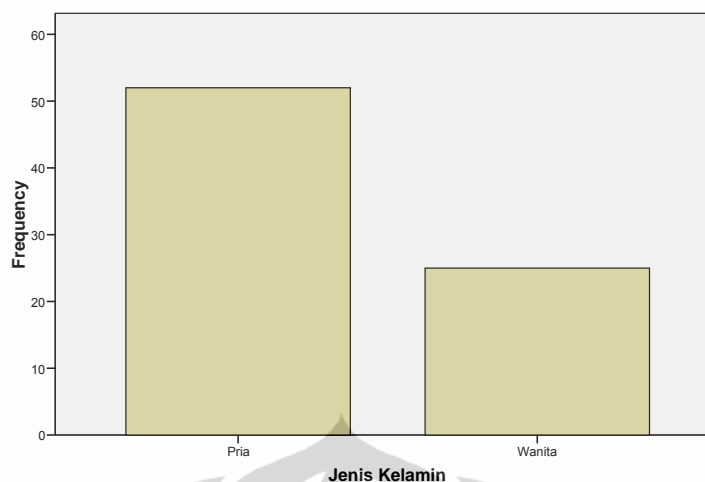
Kuesioner yang disebarkan dalam penelitian ini berjumlah 77 kuesioner dengan subyek penelitian adalah para pegawai (staf pelaksana) di Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Departemen Agama. Dari 77 kuesioner yang disebar seluruhnya kembali. Jadi dapat dikatakan bahwa *response rate* dari responden pada penelitian ini adalah 100%. Dari 77 kuesioner yang kembali, semua jawabannya lengkap dan layak digunakan untuk analisa.

4.2.1.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1

	Frequency	Percent
Pria	52	67.5
Wanita	25	32.5
Total	77	100.0

Sumber : Data SPSS



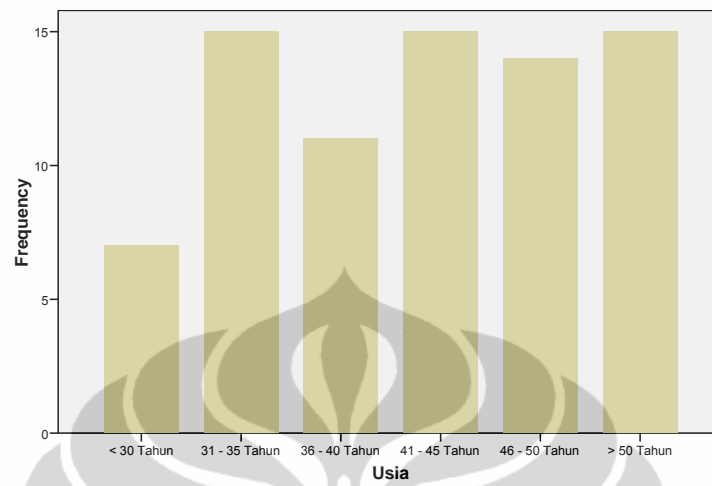
Tabel dan grafik 4.1 di atas memperlihatkan bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin Pria berjumlah 52 orang atau 67,5%. Sedangkan, responden dengan jenis kelamin Wanita berjumlah 25 orang atau 32,5%. Hal ini menjelaskan bahwa jumlah responden Pria lebih banyak dibandingkan dengan responden Wanita.

4.2.1.2. Berdasarkan Usia Responden

Tabel 4.2

	Frequency	Percent
< 30 tahun	7	9.1
31 - 35 tahun	15	19.5
36 - 40 tahun	11	14.3
41 - 45 tahun	15	19.5
46 - 50 tahun	14	18.2
> 50 tahun	15	19.5
Total	77	100.0

Sumber : Data SPSS

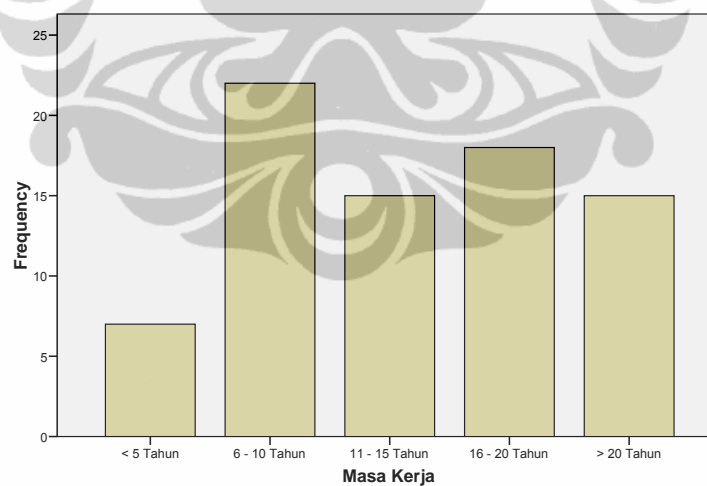


4.2.1.3. Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3

	Frequency	Percent
< 5 tahun	7	9.1
6 - 10 tahun	22	28.6
11 - 15 tahun	15	19.5
16 - 20 tahun	18	23.4
> 20 tahun	15	19.5
Total	77	100.0

Sumber : Data SPSS



Jumlah responden berdasarkan Masa Kerja yang ditunjukkan pada Tabel 4.3, terbagi menjadi responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 7 orang atau 9,1%, responden dengan masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 22 orang atau 28,6%, responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 15 orang atau 19,5%, responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 18 orang atau 23,4%, dan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 15 orang

atau 19,5%. Maka dapat dikatakan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebagian besar telah bekerja selama kurun waktu 6-10 tahun.

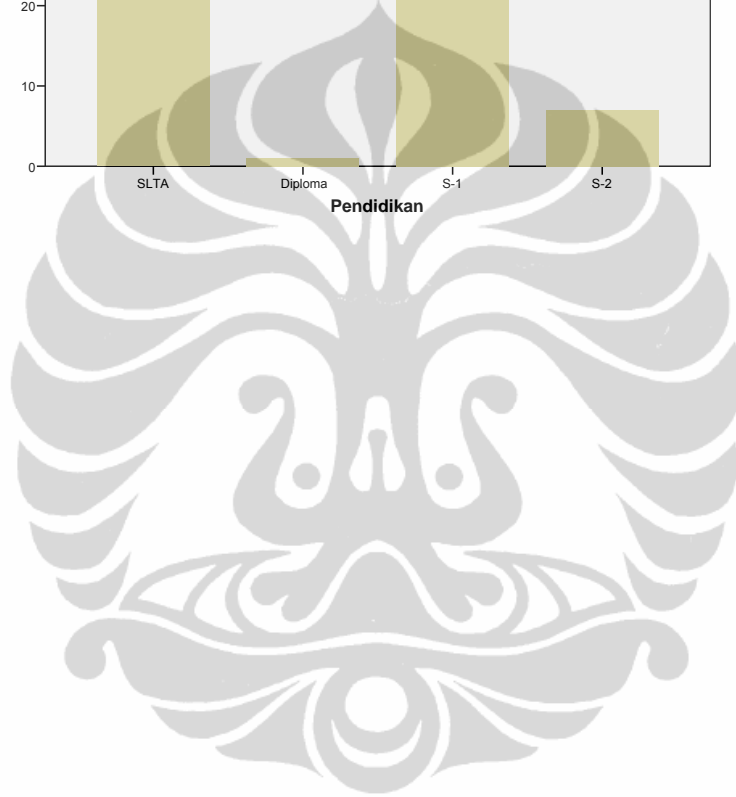
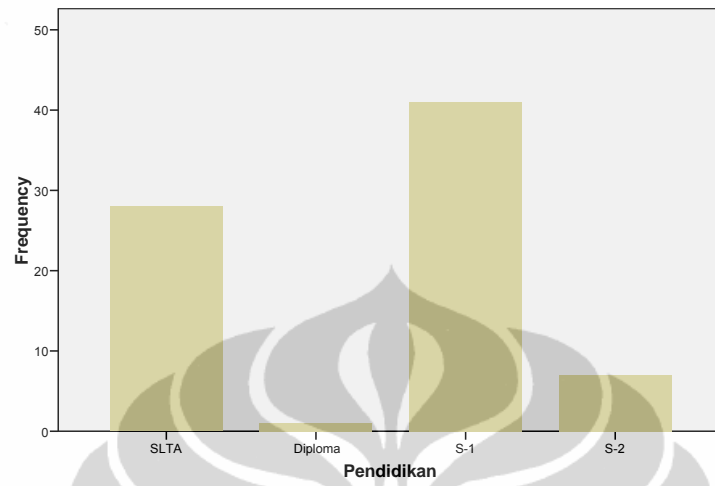
4.2.1.4. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

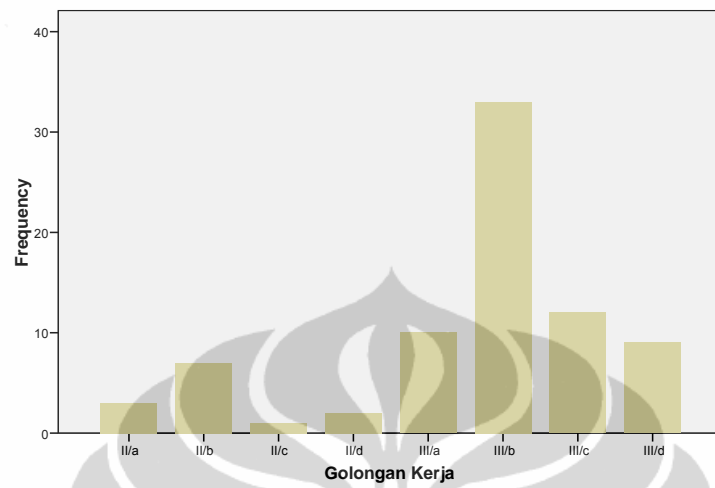
Dalam penelitian ini jumlah responden berdasarkan Pendidikan Terakhir, seperti yang dapat dilihat pada Tabel dan grafik 4.4, terdiri dari responden dengan pendidikan terakhir dibawah atau sama dengan SLTA/Sederajat sebanyak 28 orang atau 36,4%, responden dengan pendidikan terakhir Diploma tiga atau D3 sebanyak 1 orang atau 1,3%, responden dengan pendidikan terakhir Strata satu atau S1 sebanyak 41 orang atau 53,2%, dan responden dengan pendidikan terakhir Strata dua atau S2 sebanyak 7 orang atau 9,1%. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah Departemen Agama sebagai responden sebagian besar berpendidikan terakhir Strata satu atau S1.

Tabel 4.4

	Frequency	Percent
<= SLTA/Sederajat	28	36.4
D3	1	1.3
S1	41	53.2
S2	7	9.1
Total	77	100.0

Sumber : Data SPSS





4.3.1.1. Variabel Motivasi

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Pernyataan	Sig.	Pearson Correlation	Keterangan
motivasi1	0.000	0.588	Valid
motivasi2	0.000	0.431	Valid
motivasi3	0.000	0.471	Valid
motivasi4	0.002	0.353	Valid
motivasi5	0.000	0.670	Valid
motivasi6	0.000	0.688	Valid
motivasi7	0.000	0.732	Valid
motivasi8	0.000	0.593	Valid
motivasi9	0.000	0.565	Valid
motivasi10	0.000	0.453	Valid
motivasi11	0.000	0.573	Valid
motivasi12	0.017	0.271	Valid
motivasi13	0.000	0.535	Valid
motivasi14	0.000	0.379	Valid
motivasi15	0.000	0.505	Valid

Pernyataan	Sig.	Pearson Correlation	Keterangan
motivasi16	0.000	0.586	Valid
motivasi17	0.000	0.622	Valid
motivasi18	0.000	0.463	Valid
motivasi19	0.000	0.493	Valid
motivasi20	0.000	0.511	Valid

Sumber: Data SPSS

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.6 hasil dari uji validitas butir-butir pernyataan untuk variabel motivasi yang terdiri dari 20 butir pernyataan tersebut adalah valid. Karena memiliki nilai signifikan di bawah 0.05 dan nilai koefisien Pearson Correlation lebih besar 0.3 (Ghozali, 2001). Untuk butir pernyataan nomor 12 (motivasi12) nilai *Pearson Correlation* yang muncul hanya sebesar 0.271, menurut Riduwan dan Sunarto (2007:278), nilai tersebut tidak dianggap tidak valid. Sebaliknya, dianggap valid dengan melihat nilai signifikan yang muncul dalam tabel hasil uji seperti yang telah dijabarkan sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir pernyataan untuk variabel motivasi valid untuk pengujian selanjutnya.

4.3.1.2. Variabel Budaya Organisasi

Hasil uji validitas variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan adalah valid. Karena memiliki nilai signifikan dibawah 0.05 pada semua butir pernyataan dan nilai koefisien *Pearson Correlation* diatas 0.3 kecuali pada butir pernyataan nomor 27 (bud_org7), butir pernyataan nomor 31 (bud_org11), butir pernyataan nomor 35 (bud_org15), dan butir pernyataan nomor 38 (bud_org18) yang memiliki nilai koefisien *Pearson Correlation* secara berurutan sebesar 0.234, 0.283, 0.241, dan 0.271 atau nilai koefisien *Pearson Correlation* tidak lebih besar dari 0.3. Meskipun demikian dengan mengacu pada penjabaran sebelumnya (Riduwan dan Sunarto, 2007:278), hal ini tidak menjadikan butir-butir pernyataan tersebut dikatakan tidak valid. Oleh karena itu, butir-butir pernyataan variabel budaya organisasi dapat dikatakan valid untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Pernyataan	Sig.	Pearson Correlation	Keterangan
bud_org1	0.000	0.396	Valid
bud_org2	0.000	0.556	Valid
bud_org3	0.000	0.682	Valid
bud_org4	0.000	0.510	Valid
bud_org5	0.000	0.490	Valid

Pernyataan	Sig.	Pearson Correlation	Keterangan
bud_org6	0.000	0.383	Valid
bud_org7	0.041	0.234	Valid
bud_org8	0.000	0.643	Valid
bud_org9	0.004	0.327	Valid
bud_org10	0.000	0.367	Valid
bud_org11	0.013	0.283	Valid
bud_org12	0.000	0.578	Valid
bud_org13	0.000	0.578	Valid
bud_org14	0.000	0.401	Valid
bud_org15	0.034	0.241	Valid
bud_org16	0.000	0.656	Valid
bud_org17	0.000	0.530	Valid
bud_org18	0.000	0.271	Valid
bud_org19	0.000	0.505	Valid
bud_org20	0.000	0.400	Valid

Sumber: Data SPSS

4.3.1.3. Variabel Kinerja

Uji validitas bagi variabel kinerja, yang terdiri dari 20 butir pernyataan didalamnya, menunjukkan hasil yg baik. Dapat dilihat pada Tabel 4.8, nilai signifikan yang muncul pada tiap-tiap butir pernyataan tidak lebih besar dari 0.05. Begitu pula jika ditinjau dari hasil nilai koefisien *Pearson Correlation*, butir-butir pernyataan variabel kinerja menunjukkan hasil yang baik meskipun terdapat satu butir pernyataan yang memiliki nilai koefisien *Pearson Correlation* 0.269 atau tidak melebihi 0.3, yakni butir pernyataan nomor 41 (kinerja1). Hal tersebut tidak mempengaruhi kevalidan butir pernyataan karena nilai signifikan yang dimiliki adalah 0.018 atau tidak lebih besar dari 0.05. Maka semua butir pernyataan variabel kinerja dikatakan valid untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Pernyataan	Sig.	Pearson Correlation	Keterangan
kinerja1	0.018	0.269	Valid
kinerja2	0.000	0.585	Valid
kinerja3	0.000	0.462	Valid
kinerja4	0.000	0.582	Valid
kinerja5	0.000	0.609	Valid
kinerja6	0.000	0.546	Valid
kinerja7	0.000	0.519	Valid

Pernyataan	Sig.	Pearson Correlation	Keterangan
kinerja8	0.000	0.632	Valid
kinerja9	0.000	0.612	Valid
kinerja10	0.000	0.589	Valid
kinerja11	0.000	0.540	Valid
kinerja12	0.000	0.668	Valid
kinerja13	0.000	0.654	Valid
kinerja14	0.000	0.692	Valid
kinerja15	0.000	0.351	Valid
kinerja16	0.000	0.431	Valid
kinerja17	0.000	0.365	Valid
kinerja18	0.000	0.385	Valid
kinerja19	0.000	0.463	Valid
kinerja20	0.000	0.574	Valid

Sumber: Data SPSS

4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas

4.3.2.1. Variabel Motivasi

Hasil dari uji reliabilitas untuk variabel motivasi ditunjukkan pada Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel IV.9
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	20

Sumber: Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, variabel motivasi dapat dikatakan reliabel (handal) karena memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* 0.855 atau lebih besar dari 0.70 ($0.855 > 0.70$).

4.3.2.2. Variabel Budaya Organisasi

Hasil dari uji reliabilitas untuk variabel budaya organisasi ditunjukkan pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	20

Sumber: Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.10 tersebut, maka variabel budaya organisasi dapat dikatakan reliabel (handal) karena memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* 0.798 atau lebih besar dari 0.70 ($0.798 > 0.70$).

4.3.2.3. Variabel Kinerja

Hasil dari uji reliabilitas untuk variabel budaya organisasi ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	20

Sumber: Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.11, variabel budaya organisasi dapat dikatakan reliabel (handal) karena memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* 0.861 atau lebih besar dari 0.70 ($0.861 > 0.70$).

4.3.3. Analisis Data Deskriptif

Setelah data terkumpul semua, langkah selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk membuat tingkatan persepsi mengenai motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah di mana setiap butir pernyataan memiliki rentang jawaban atau respon dari 1 sampai 5 dengan jumlah responden 77 orang, akan dihitung menggunakan interval. Rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah 1.

Oleh karena itu, variabel motivasi, budaya organisasi dan kinerja dapat dikategorikan sebagai berikut: Sangat rendah : 1,00 – 1,79 Rendah : 1,80 – 2,59 Sedang : 2,60 – 3,39 Tinggi : 3,40 – 4,19 Sangat tinggi : 4,20 – 5,00.

Adapun rata-rata tertimbang dari variabel motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah dari 77 orang dapat dilihat pada tabel dan uraian berikut.

4.3.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Tabel. 4.12
Median dan Mean Variabel Motivasi

Motivasi	Median	Mean
M_01	4.000	4.403
M_02	4.000	4.143
M_03	4.000	3.571
M_04	4.000	3.896
M_05	4.000	3.974
M_06	4.000	3.766
M_07	4.000	3.519
M_08	3.000	3.195
M_09	4.000	4.013
M_10	4.000	4.221
M_11	4.000	4.169
M_12	4.000	3.545
M_13	4.000	4.130
M_14	4.000	4.013
M_15	4.000	4.416

Motivasi	Median	Mean
M_16	4.000	4.260
M_17	4.000	4.000
M_18	4.000	3.545
M_19	4.000	4.169
M_20	4.000	4.325
		3.964

Dari tabel 4.12 di atas, dapat dilihat bahwa motivasi pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3,964 (kategori tinggi). Jadi dapat disimpulkan motivasi pegawai yang bekerja di Direktorat Pendidikan Madrasah masuk dalam kategori tinggi.

4.3.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.13

Median dan Mean Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	Median	Mean
B_21	3.000	3.182
B_22	4.000	3.455
B_23	4.000	3.805
B_24	4.000	3.831

Budaya Organisasi	Median	Mean
B_25	3.000	3.195
B_26	3.000	3.234
B_27	4.000	3.987
B_28	4.000	4.052
B_29	4.000	4.234
B_30	4.000	3.870
B_31	4.000	3.935
B_32	4.000	3.675
B_33	4.000	3.675
B_34	4.000	3.818
B_35	4.000	3.948
B_36	4.000	3.792
B_37	4.000	3.506
B_38	4.000	3.701
B_39	4.000	3.766
B_40	4.000	3.727
		3.719

Dari tabel 4.13 di halaman sebelumnya, dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3,719 (kategori tinggi). Jadi dapat disimpulkan budaya organisasi pegawai yang bekerja di Direktorat Pendidikan Madrasah masuk dalam kategori tinggi.

4.3.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Tabel 4.14
Median dan Mean Variabel Kinerja

Kinerja	Median	Mean
K_41	4.000	3.740
K_42	4.000	4.065
K_43	4.000	4.143
K_44	4.000	3.701
K_45	4.000	3.818
K_46	4.000	3.506
K_47	4.000	3.805
K_48	4.000	3.961
K_49	4.000	4.286
K_50	4.000	4.234
K_51	4.000	4.208
K_52	4.000	3.792

Kinerja	Median	Mean
K_53	4.000	3.675
K_54	4.000	3.740
K_55	4.000	4.117
K_56	3.000	3.390
K_57	4.000	4.078
K_58	4.000	3.857
K_59	4.000	3.740
K_60	4.000	3.935
		3.890

Dari tabel 4.14 di atas, dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah mempunyai rata-rata skor tertimbang sebesar 3,890 (kategori tinggi). Jadi dapat disimpulkan kinerja pegawai yang bekerja di Direktorat Pendidikan Madrasah masuk dalam kategori tinggi.

4.4. Analisis Perbedaan

Uji analisis perbedaan dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kecenderungan dari setiap variabel bebas dan terikat yang dimiliki responden berdasarkan karakteristiknya.

4.4.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.15
Uji Beda Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja berdasarkan Jenis Kelamin

Group Statistics					
	Jenis Kelamin	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivasi	Pria	52	67.5192	6.47314	.89766
	Wanita	25	69.8000	6.93421	1.38684
Budaya Organisasi	Pria	52	47.9231	5.74233	.79632
	Wanita	25	48.8800	6.54675	1.30935
Kinerja	Pria	52	73.5962	6.59251	.91422
	Wanita	25	75.0000	7.33712	1.46742

Independent Samples Test					
	t-test for Equality of Means				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Motivasi	-1.415	75	.161	-2.28077	1.61215
Budaya Organisasi	-.654	75	.515	-.95692	1.46303
Kinerja	-.843	75	.402	-1.40385	1.66458

Data-data di atas merupakan hasil pengujian perbedaan antara Pria dan Wanita dalam hal Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja.

Untuk variabel Motivasi, terlihat bahwa nilai rata – rata yang dimiliki oleh kelompok Wanita sebesar 69,80 yang lebih tinggi dari nilai yang diperoleh kelompok Pria, yaitu sebesar 67,52. Untuk mengetahui apakah perbedaan tersebut nyata secara statistik, dilihat dari kolom Sig(2-tailed) pada tabel Independent

Sample Test. Hasil yang ada menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,161 yang lebih besar dari 0,05 sehingga disimpulkan bahwa keunggulan kelompok Wanita atas kelompok Pria dalam hal motivasi tidak signifikans secara statistik.

4.4.2. Berdasarkan Usia

Tabel 4.16
Uji Beda Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja
berdasarkan Usia

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Motivasi	< 30 Tahun	7	66.4286	3.55233	1.34265	62.00	72.00
	31 - 35 Tahun	15	69.9333	6.88131	1.77675	57.00	83.00
	36 - 40 Tahun	11	67.0909	6.59476	1.98840	57.00	83.00
	41 - 45 Tahun	15	67.6667	5.03795	1.30079	59.00	76.00
	46 - 50 Tahun	14	66.0714	6.35446	1.69830	54.00	76.00
	> 50 Tahun	15	70.9333	8.72162	2.25191	58.00	83.00
	Total	77	68.2597	6.66768	.75985	54.00	83.00
Budaya Organisasi	< 30 Tahun	7	47.5714	3.20713	1.21218	44.00	52.00
	31 - 35 Tahun	15	50.4667	4.64245	1.19868	43.00	60.00
	36 - 40 Tahun	11	45.8182	9.11941	2.74961	26.00	60.00
	41 - 45 Tahun	15	47.4000	5.97375	1.54242	34.00	54.00
	46 - 50 Tahun	14	46.9286	6.10755	1.63231	32.00	52.00
	> 50 Tahun	15	50.1333	4.74893	1.22617	38.00	56.00
	Total	77	48.2338	5.98880	.68249	26.00	60.00
Kinerja	< 30 Tahun	7	73.2857	3.77334	1.42619	66.00	77.00
	31 - 35 Tahun	15	76.5333	8.26236	2.13333	65.00	90.00
	36 - 40 Tahun	11	71.4545	6.97658	2.10352	62.00	88.00
	41 - 45 Tahun	15	73.4667	5.47549	1.41376	64.00	85.00
	46 - 50 Tahun	14	72.3571	5.89142	1.57455	59.00	80.00
	> 50 Tahun	15	76.0000	7.88307	2.03540	64.00	88.00
	Total	77	74.0519	6.82660	.77796	59.00	90.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi	Between Groups	260.053	5	52.011	1.184	.326
	Within Groups	3118.752	71	43.926		
	Total	3378.805	76			
Budaya Organisasi	Between Groups	230.446	5	46.089	1.311	.269
	Within Groups	2495.346	71	35.146		
	Total	2725.792	76			
Kinerja	Between Groups	272.955	5	54.591	1.186	.325
	Within Groups	3268.837	71	46.040		
	Total	3541.792	76			

Data pada tabel di atas merupakan hasil pengujian perbedaan antara pegawai yang berusia < 30 tahun hingga pegawai yang berusia > 50 tahun dalam hal Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja. Dengan melihat data di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal motivasi, budaya organisasi dan kinerja para pegawai berdasarkan perbedaan kategori usia.

4.4.3. Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.17
Uji Beda Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja
berdasarkan Masa Kerja

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Motivasi	< 5 Tahun	7	66.4286	3.55233	1.34265	62.00	72.00
	6 - 10 Tahun	22	68.7727	7.39325	1.57625	57.00	83.00
	11 - 15 Tahun	15	66.7333	3.84460	.99267	59.00	76.00
	16 - 20 Tahun	18	67.3889	6.40899	1.51061	54.00	76.00
	> 20 Tahun	15	70.9333	8.72162	2.25191	58.00	83.00
	Total	77	68.2597	6.66768	.75985	54.00	83.00
Budaya Organisasi	< 5 Tahun	7	47.5714	3.20713	1.21218	44.00	52.00
	6 - 10 Tahun	22	49.2273	5.71491	1.21842	37.00	60.00
	11 - 15 Tahun	15	45.5333	8.10526	2.09277	26.00	55.00
	16 - 20 Tahun	18	47.9444	5.70317	1.34425	32.00	52.00
	> 20 Tahun	15	50.1333	4.74893	1.22617	38.00	56.00
	Total	77	48.2338	5.98880	.68249	26.00	60.00
Kinerja	< 5 Tahun	7	73.2857	3.77334	1.42619	66.00	77.00
	6 - 10 Tahun	22	75.0909	8.47354	1.80656	62.00	90.00
	11 - 15 Tahun	15	71.9333	5.43095	1.40227	64.00	85.00
	16 - 20 Tahun	18	73.2222	5.42928	1.27969	59.00	80.00
	> 20 Tahun	15	76.0000	7.88307	2.03540	64.00	88.00
	Total	77	74.0519	6.82660	.77796	59.00	90.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi	Between Groups	185.083	4	46.271	1.043	.391
	Within Groups	3193.722	72	44.357		
	Total	3378.805	76			
Budaya Organisasi	Between Groups	189.803	4	47.451	1.347	.261
	Within Groups	2535.989	72	35.222		
	Total	2725.792	76			
Kinerja	Between Groups	164.501	4	41.125	.877	.482
	Within Groups	3377.291	72	46.907		
	Total	3541.792	76			

Dari hasil pengujian perbedaan antara pegawai yang memiliki masa kerja < 5 tahun hingga pegawai yang memiliki masa kerja > 20 tahun dalam hal Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal motivasi, budaya organisasi dan

kinerja diantara para pegawai Direktorat Pendidikan dengan masa kerja yang berbeda.

4.4.4. Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.18
Uji Beda Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja
berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Descriptives					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Motivasi	SLTA	28	69.3929	7.62228	1.44048	54.00	83.00
	Diploma	1	63.0000	.	.	63.00	63.00
	S-1	41	67.7805	6.34631	.99113	54.00	83.00
	S-2	7	67.2857	4.46148	1.68628	63.00	76.00
	Total	77	68.2597	6.66768	.75985	54.00	83.00
Budaya Organisasi	SLTA	28	49.3571	5.53918	1.04681	32.00	56.00
	Diploma	1	44.0000	.	.	44.00	44.00
	S-1	41	47.9024	6.22818	.97268	26.00	60.00
	S-2	7	46.2857	6.60087	2.49489	37.00	54.00
	Total	77	48.2338	5.98880	.68249	26.00	60.00
Kinerja	SLTA	28	74.5000	6.92018	1.30779	59.00	88.00
	Diploma	1	73.0000	.	.	73.00	73.00
	S-1	41	74.0244	6.86472	1.07209	62.00	90.00
	S-2	7	72.5714	7.54668	2.85238	64.00	85.00
	Total	77	74.0519	6.82660	.77796	59.00	90.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi	Between Groups	79.674	3	26.558	.588	.625
	Within Groups	3299.132	73	45.194		
	Total	3378.805	76			
Budaya Organisasi	Between Groups	84.325	3	28.108	.777	.511
	Within Groups	2641.467	73	36.184		
	Total	2725.792	76			
Kinerja	Between Groups	22.102	3	7.367	.153	.928
	Within Groups	3519.690	73	48.215		
	Total	3541.792	76			

Selanjutnya dari hasil pengujian perbedaan berdasarkan pendidikan terakhir seperti ditunjukkan pada tabel 4.18, dapat diketahui bahwa antara pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan < SLTA/Sederajat sampai dengan pegawai yang memiliki pendidikan terakhir S2 dalam hal Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja, dapat disimpulkan bahwa ternyata tidak terdapat perbedaan yang terlalu signifikan dalam hal motivasi, budaya organisasi dan kinerja diantara para pegawai Direktorat Pendidikan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda.

4.4.5. Berdasarkan Golongan Kerja

Tabel. 4.19
Uji Beda Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja
berdasarkan Golongan Kerja

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi	Between Groups	407.530	7	58.219	1.352	.240
	Within Groups	2971.275	69	43.062		
	Total	3378.805	76			
Budaya Organisasi	Between Groups	403.716	7	57.674	1.714	.120
	Within Groups	2322.076	69	33.653		
	Total	2725.792	76			
Kinerja	Between Groups	568.579	7	81.226	1.885	.085
	Within Groups	2973.213	69	43.090		
	Total	3541.792	76			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Motivasi	II/a	3	67.3333	2.08167	1.20185	65.00	69.00
	II/b	7	72.1429	6.30948	2.38476	66.00	83.00
	II/c	1	68.0000	.	.	68.00	68.00
	II/d	2	65.5000	3.53553	2.50000	63.00	68.00
	III/a	10	64.9000	5.25885	1.66300	57.00	75.00
	III/b	33	67.2727	7.50530	1.30651	54.00	83.00
	III/c	12	71.5833	6.45908	1.86458	61.00	83.00
	III/d	9	69.1111	5.01110	1.67037	63.00	76.00
	Total	77	68.2597	6.66768	.75985	54.00	83.00
Budaya Organisasi	II/a	3	48.6667	8.50490	4.91031	39.00	55.00
	II/b	7	50.5714	3.35942	1.26974	45.00	56.00
	II/c	1	52.0000	.	.	52.00	52.00
	II/d	2	39.0000	9.89949	7.00000	32.00	46.00
	III/a	10	48.1000	3.10734	.98263	43.00	52.00
	III/b	33	47.3939	6.74509	1.17417	26.00	60.00
	III/c	12	51.5833	3.94181	1.13790	45.00	60.00
	III/d	9	46.6667	6.10328	2.03443	37.00	54.00
	Total	77	48.2338	5.98880	.68249	26.00	60.00
Kinerja	II/a	3	72.3333	.57735	.33333	72.00	73.00
	II/b	7	75.4286	6.99660	2.64447	66.00	88.00
	II/c	1	75.0000	.	.	75.00	75.00
	II/d	2	63.0000	5.65685	4.00000	59.00	67.00
	III/a	10	71.4000	5.21110	1.64789	66.00	80.00
	III/b	33	73.7879	6.97208	1.21368	62.00	90.00
	III/c	12	78.4167	6.34548	1.83178	66.00	88.00
	III/d	9	74.0000	7.10634	2.36878	64.00	85.00
	Total	77	74.0519	6.82660	.77796	59.00	90.00

Berdasarkan pada hasil pengujian perbedaan antara pegawai yang memiliki golongan kerja II/a sampai dengan pegawai yang memiliki golongan kerja III/d dalam hal Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja, maka dari data di atas dapat disimpulkan bahwa ternyata tidak terdapat perbedaan yang terlalu signifikan dalam hal motivasi, budaya organisasi dan kinerja diantara para pegawai Direktorat Pendidikan dengan golongan kerja yang berbeda.

4.5. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis korelasi berganda (*multiple correlation*) untuk mencari besarnya hubungan dan kontribusi dua variabel bebas atau lebih baik secara masing-masing ataupun simultan (bersama-sama) dengan variabel terikat. Hasil dari uji korelasi berganda dengan Kinerja sebagai variabel terikat (Y), Motivasi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) sebagai variabel bebas dapat dilihat pada Tabel 4. 12 berikut ini.

Tabel 4.20
Deskripsi Statistik
Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MOTIVASI	79.27	7.477	77
BUDAYA ORGANISASI	74.00	6.940	77
KINERJA	77.79	6.993	77

Sumber: Data SPSS

Tabel 4.20 *Descriptive Statistics* pada halaman sebelumnya, menyajikan variabel motivasi (X_1), variabel budaya organisasi (X_2), dan variabel kinerja (Y). Hasil deskriptif variabel motivasi dalam tabel dijelaskan bahwa terdapat jumlah kasus (N) = 77 responden yang mengisi kuesioner dengan rata-rata (mean) sebesar 79.27 dan simpangan baku (standar deviation) = 7.477; variabel budaya organisasi jumlah kasus (N) = 77 responden yang mengisi kuesioner dengan rata-rata (mean) sebesar 74.00 dan simpangan baku (standar deviation) = 6.940; variabel kinerja

jumlah kasus (N) = 77 responden yang mengisi kuesioner dengan rata-rata (mean) = 77.79 dan simpangan baku (standar deviation) = 6.993.

Tabel 4.21
Korelasi antara variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja

Correlations

		MOTIVASI	BUD_ORG	KINERJA
MOTIVASI	Pearson Correlation	1.000	.784**	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	77.000	77	77
BUDAYA ORGANISASI	Pearson Correlation	.784**	1.000	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	77	77.000	77
KINERJA	Pearson Correlation	.667**	.567**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	77	77	77.000

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

Sumber: Data SPSS

Tabel 4.21 menyajikan hasil *Correlations* nilai yang diperoleh untuk X1 dengan Y sebesar 0.667 berarti terdapat hubungan yang kuat antara motivasi dengan kinerja pegawai. Kemudian untuk X2 dengan Y sebesar 0.567 berarti terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Ditinjau dari nilai probabilitas yang terdapat pada Tabel 4.13, dapat dilihat nilai probabilitas variabel motivasi adalah 0.000 atau lebih kecil dari 0.005 (sig. < 0.005), maka H_01 ditolak dan H_{a1} diterima, artinya signifikan. Terbukti bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai probabilitas variabel budaya organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 4.13 adalah 0.000 atau lebih kecil dari 0.005 (sig. < 0.005), maka H_02 ditolak dan H_{a2} diterima, artinya signifikan. Terbukti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.22

Model Summary

R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.671 ^a	.450	.435	5.255	.450	30.296	2	74	.000

Sumber: Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.22 *Model Summary* bahwa besarnya hubungan antara variabel motivasi dan variabel budaya organisasi secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0.671 atau ($r_{YX1,X2} = 0.671$). menunjukkan pengaruh yang kuat.

Sedangkan kontribusi secara simultan atau secara bersama-sama dari variabel motivasi dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dihitung dari nilai R² dikalikan dengan 100% atau $Y = R^2 \times 100\%$, yaitu $Y = 0.450 \times 100\% = 45\%$. Berarti kontribusi secara simultan variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 45%, sedangkan sisanya 55% ditentukan oleh variabel lain.

Kemudian dari Tabel 4.22 diperoleh nilai R sebesar 0.671 dengan nilai probabilitas ($\text{sig. } F_{\text{change}} = 0.000$). Karena nilai $\text{sig. } F_{\text{change}} < 0.005$, maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya motivasi dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa baik motivasi maupun budaya organisasi secara terpisah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah. Hal ini berarti jika pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah mempunyai motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Demikian halnya dengan budaya organisasi, semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Kedua variabel tersebut, yakni motivasi dan budaya organisasi, secara bersama-sama juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah. Maka untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah, seharusnya pemberian motivasi dan pelaksanaan budaya organisasi dijalankan dengan seimbang dan menjadi satu kesatuan agar pegawai yang bersangkutan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Selain itu dalam menentukan kebijakan-kebijakan dan program-program peningkatan kualitas sumber daya manusia, setiap organisasi hendaknya memikirkan kebutuhan-kebutuhan pribadi pegawai. Organisasi harus memiliki budaya, visi, dan misi serta tujuan yang jelas agar arahnya tidak melenceng jauh dari apa yang diharapkan.

4.6. Analisis Hipotesis Penelitian

Pengaruh antara motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah dibagi menjadi dua yaitu pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama dan secara parsial terhadap kinerja pegawai Direktorat Pendidikan Madrasah. Hasil perhitungan yang diperoleh merupakan hasil dari pengolahan data statistik dengan menggunakan bantuan paket program statistik SPSS v.15.

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini menguji apakah Motivasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji hipotesis pertama (H_{a1}) dapat dilihat dari pemaparan sebelumnya bahwa hipotesis alternatif diterima. Tampilan hasil uji korelasi berganda menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki nilai probabilitas 0,000, nilai ini tidak lebih besar dari 0,05 ($\text{sig.} = 0,000 < 0,05$). Sehingga terbukti bahwa motivasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh William James dari Universitas Harvard sebagaimana dikutip Gibson, dkk. (1985) (dalam Winardi, 2001), yaitu bahwa apabila pegawai sangat termotivasi maka mereka akan bekerja dengan mengerahkan 80 hingga 90 persen dari kemampuan yang mereka miliki. Demikian pula penelitian lainnya yang dilakukan oleh Vroom (1964) dan Kreitner (1989) yang menunjukkan bahwa motivasi dan peningkatan kinerja mempunyai hubungan yang positif, yaitu dengan adanya motivasi tertentu yang sesuai dengan ekspektansi pegawai, maka dalam akan semakin meningkatkan keinginannya bekerja sehingga mencapai kinerja yang optimal (dalam Winardi, 2001).

Hipotesis kedua menguji apakah budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji hipotesis kedua (H_{a2}), ditemukan dalam uraian sebelumnya bahwa hipotesis alternatif diterima. Tampilan uji korelasi berganda menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi

memiliki nilai probabilitas 0,000, nilai ini lebih kecil dari 0,05 (sig. = 0,000 < 0,05).

Dengan hasil ini berarti mendukung atau menerima hipotesis alternatif kedua, bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Pastin, 1986; 272), Kotter dan Heskett tahun 1997, serta Collins, 2001 (dalam Moeljono, 2007). Ketiga penelitian tersebut menyebutkan kesimpulan yang serupa, yaitu bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Ditambahkan pula bahwa perusahaan (organisasi) yang memiliki budaya organisasi yang kuat (*strong values*) akan memiliki kinerja yang tinggi dan pada umumnya mencapai sukses dalam jangka panjang.

Hipotesis yang ketiga menguji apakah motivasi dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji hipotesis ketiga (H_{a3}), dapat dilihat dari pemaparan sebelumnya bahwa hipotesis alternatif diterima. Penyajian hasil uji korelasi berganda menunjukkan nilai probabilitas 0,000, nilai ini lebih kecil dari 0,05 (sig. = 0,000 < 0,05).

Ini membuktikan bahwa motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat House (1977) serta Liden, Sparrowe & Wayne (1997), dan Ostroff (1999) bahwa dengan pemberian motivasi yang tepat dan penerapan budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi kinerja jangka panjang perusahaan. Argumentasi tersebut dianggap dapat diterima sesuai dengan hasil uji hipotesis ketiga, meskipun terdapat faktor lain yang turut berperan, dalam hal ini kepemimpinan yang tepat (Moeljono, 2007).

4.7. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian yang mendukung ketiga hipotesis alternatif yang dikembangkan membuktikan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Namun demikian, dari hasil uji koefisien determinasi, didapat nilai R^2 sebesar 0,450, yang berarti bahwa ternyata kontribusi variabel motivasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 45% atau ($Y = 0,450 \times 100\% = 45\%$). Ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai (anggota organisasi), organisasi tersebut perlu mempertimbangkan faktor motivasi bagi setiap anggotanya dan budaya organisasi.

Sedangkan sisanya sebesar 55% menunjukkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagai anggota organisasi, Direktorat Pendidikan Madrasah juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain diluar faktor motivasi dan budaya organisasi. Misalnya, faktor kepemimpinan, gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan sebagainya.