

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA GURU DI SMA NEGERI KOTA MALANG

Qurrotul Ainun Tsaqifah
Burhanuddin
M. Huda A.Y

E-mail: Ainunts@gmail.com

Abstract: This study aimed to describe the types of school organizational culture, performance, and teachers' satisfaction. It also examines the effects of school organizational culture on performance and teachers' satisfaction, the effects of performance on teachers' satisfaction, and the indirect effects of school organizational culture on teachers' satisfaction. The sample were selected using purposive sampling technique. The method used descriptive correlational quantitative approach. The data were collected using questionnaire, and analysed employing path analysis. This study shows that there is significant effects of school organizational culture on teachers' performance and job satisfaction. However, its effects on satisfaction were mediated by the level of teachers' performance. To obtain the comprehensive finding of the study, these findings should be confirmed through similar studies involving broad target sample.

Keywords: school organizational culture, performance, teachers' satisfaction

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan jenis-jenis budaya organisasi sekolah, kinerja, dan kepuasan kerja guru. Pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru, pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja guru, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif deskriptif berkorelasi. Data dikumpulkan melalui angket, dan hasilnya dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja. Namun, pengaruh terhadap kepuasan ini dimediasi oleh tingkat kinerja yang telah dicapai oleh para guru. Untuk penelitian yang akan datang, temuan-temuan tersebut perlu diuji dengan melibatkan variabel-variabel yang sama tetapi dalam lingkup sampel sasaran yang lebih luas, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: budaya organisasi sekolah, kinerja, kepuasan kerja guru

Budaya organisasi sekolah menjadi perhatian para pengelola dan pemerhati pendidikan, karena budaya sekolah dipandang sebagai hal mendasar dalam kemampuan sekolah untuk membangkitkan dan mempertahankan peningkatan mutu atau kualitas sekolah.

Selain itu, pengembangan budaya sekolah akan melahirkan kemampuan organisasi untuk sukses dalam melakukan suatu perubahan atau merespons suatu perubahan. Budaya sekolah merupakan interaksi sosial menunjukkan bahwa budaya sekolah meliputi elemen-elemen jadwal, kurikulum, demografik, dan kebijakan-kebijakan sebagai interaksi sosial yang terjadi dalam struktur tersebut dan memperlihatkan pandangan dan perasaan sekolah seperti bersabhat, elite dan kompetitif. Raywid (dalam Triatna, 2015). Menurut Hoy dan Miskel (dalam Triatna, 2015) mengungkapkan bahwa budaya organisasi sekolah didefinisikan dalam terminologi orientasi bersama yang menyatukan yang unit menjadi bersama dan menunjukkan identitas khusus.

Dalam perkembangannya, budaya organisasi terbentuk melalui unsur formal organisasi dan juga terbentuk dari hubungan yang berlangsung secara informal atau lebih dikenal dengan organisasi informal. Organisasi informal muncul karena adanya organisasi formal, yaitu interaksi sosial yang dicirikan dan dipengaruhi oleh keberadaan struktur organisasi. Robbin (dalam Triatna, 2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat terbentuk melalui tiga cara: Pertama, seleksi merupakan sejak awal sudah ada penekanan bahwa hanya individu yang memenuhi kriteria nilai dasar/falsafah, norma dan kebiasaan organisasi yang dapat diterima; Kedua, Sosialisasi merupakan penanaman norma-norma yang ditetapkan organisasi dapat dilakukan dengan cara membicarakannya dalam rapat, pertemuan lain, atau bahkan alat media khusus; Ketiga, manajemen puncak merupakan pimpinan menjadi pendorong kuat bagi tumbuhnya perilaku bawahan, pimpinan mesti menetapkan norma-norma perilaku yang dapat diikuti bawahannya, di samping itu apa yang dilakukan atasan dapat diobservasi dan dinilai oleh bawahannya. Pimpinan atau manajer perlu memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian dan sanksi-sanksi kerja kepada bawahan agar mereka mampu memahai dan mematuhi. Begitu pula kepada bawahan perlu diberikan bagi mereka yang berpartisipasi aktif dan sanksi-sanksi yang diberikan kepada mereka yang tidak berpartisipasi ataupun yang melanggar sistem nilai dan norma-norma yang berlaku diorganisasi.

Kinerja yang efektif akan tercipta apabila sekolah memiliki budaya organisasi yang punya nilai yang baik. Dalam hal ini individu harus berpartisipasi yang aktif dalam organisasi. Menurut Fahmi (2010) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi itu berorientasi profit dan non profit yang dihasilkan selama satu periode waktu. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non

materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi agar tercipta kepuasan kerja. Ukuran kepuasan kerja bagi individu atau guru dinilai sebagai suatu yang bersifat personal. Oleh karena itu, bentuk, jenis, dan kadar kepuasan yang akan didapat oleh masing-masing individu dalam berbagai organisasi akan sangat bervariasi sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kerja yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut, dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja dan itu tergantung dari budaya organisasi yang baik maka akan tercipta kepuasan kerja.

Guru sebagai unsur manusia memiliki peran strategis dalam menggerakkan aktivitas pendidikan, bahkan sumberdaya pendidikan lain menjadi kurang berarti apabila tidak disertai dengan kinerja guru yang memadai, meskipun kinerja guru ini tidak dapat dilepaskan dari sumberdaya pendukung lainnya yang dapat menyebabkan optimalisasi kerja. Dengan kata lain, guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan, proses, dan hasil pendidikan. Bahwa guru merupakan kunci utama yang memiliki peran besar dalam peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu budaya sistem sosial atau organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi untuk menentukan kinerja anggota organisasi.

Sekolah merupakan sebuah lembaga tempat peserta didik memperoleh pendidikan dan pelajaran yang diberikan guru. Sekolah mempersiapkan peserta didik memperoleh ilmu pengetahuan, keterampilan, budi pekerti dan agar selanjutnya mampu membekali diri menuju ke arah pendidikan yang lebih tinggi sebagai bekal hidup di masyarakat. Sekolah Menengah Atas merupakan lembaga tempat memberikan pendidikan dan pengetahuan yang tinggi, setelah itu peserta didik dibimbing untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi oleh sebab itu budaya sekolah dan peranan guru sangat penting bagi peserta didik dan peneliti memilih SMA yang berstatus Negeri karena sudah memiliki standarisasi, selain itu juga peneliti beranggapan bahwa budaya organisasi di SMA Negeri Malang ini mempunyai karakteristik yang beragam seperti di SMA Negeri 1 Malang memiliki budaya peserta didik mengikuti berbagai program PASCH misalnya *sprachjugenkurs*, *sprachcamp*, *footballcamp*, dan *sommercamp* dan guru juga mengikuti program SPACH melalui seminar pelatihan yang diadakan sehingga mendapatkan pengalaman baru dan bertukar informasi tentang pembelajaran.

Kemudian SMAN 4 Malang mempunyai budaya kedisiplinan berkendara dan telah menjalin hubungan kerjasama dengan pihak kepolisian Kota Malang setiap hari dilakukan razia untuk surat izin mengemudi hal ini terdapat konsekuensi apabila peserta didik tidak mempunyai sim maka tidak diperkenankan buat masuk sekolah. Selain itu SMAN Tugu meliputi SMAN 1 SMAN 3 dan SMAN 4 mempunyai budaya yang tidak dimiliki oleh sekolah lain seperti sholat jumat bersama di aula tugu untuk mempererat dan menjalin hubungan internal maupun eksternal. Selanjutnya, peneliti pernah melakukan penelitian sebelumnya pada matakuliah yang lain guru disana mempunyai membudayakan sikap yang ramah, senyum bahkan guru disana menyapa terlebih dahulu

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti tertarik untuk meneliti apakah sudah sesuai dan mempunyai budaya organisasi sekolah yang baik sehingga dapat menciptakan kinerja dan kepuasan kerja guru. Dalam hal ini peneliti akan meneliti tentang “pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru di SMAN Kota Malang.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif korelasional, dengan model analisis jalur (*path analysis*) ($X \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$). Penelitian ini mempunyai tiga variabel yaitu: variabel bebas (X) budaya organisasi sekolah, variabel terikat (Y_1) kinerja, dan variabel terikat (Y_2) kepuasan kerja guru. Populasi penelitian ini adalah Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di SMAN Kota Malang dengan jumlah 358 Guru PNS dari 7 sekolah yang dipilih. Sampel yang diambil berjumlah 189 orang dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuesioner (*questionnaire*) atau angket.

Analisis data penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu: (1) teknik analisis deskriptif, digunakan untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru di SMAN Kota Malang, serta untuk menentukan rata-rata (*mean*) (2) teknik analisis regresi digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh organisasi sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru di SMAN Kota Malang. (3) teknik analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja di SMAN Kota Malang. Pengelolaan data menggunakan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solution* (SPSS versi 18.0 for windows).

HASIL

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat diketahui budaya organisasi sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru di SMAN Kota Malang. Perhitungan dilakukan melalui bantuan *SPSS version 18.0 for windows*, yang terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1 Deskriptif Statistik melalui *SPSS Version 18.0 For windows*

	<i>N</i>	<i>Mean</i>		<i>Std. Deviation</i>	<i>Variance</i>	<i>Skewness</i>	
	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
X	189	4.09	.043	.588	.346	-.893	.177
Y ₁	189	4.21	.032	.446	.199	-.919	.177
Y ₂	189	4.10	.031	.427	.182	-.790	.177
Valid N	189						

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan hasil data penelitian dengan cara mendeskripsikan pada setiap variabel. Rata-rata (*mean*) variabel budaya organisasi sekolah di SMA Negeri Kota Malang sebesar 4.09. Rata-rata (*mean*) variabel kinerja sebesar 4.21 menunjukkan bahwa kinerja di SMA Negeri Kota Malang dalam kategori tinggi. Rata-rata (*mean*) variabel kepuasan kerja guru sebesar 4.10 menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru di SMA Negeri Kota Malang dalam kategori tinggi.

Uji Normalitas

Selanjutnya uji normalitas data budaya organisasi sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorof Smirnov* melalui *SPSS For Windows version 18.0*. Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi sederhana terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi sederhana yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Jika nilai signifikansinya > 0.05 maka data berdistribusi normal. Perhitungan dilakukan dengan bantuan *SPSS 18.0*.

Tabel 2 Hasil Uji Normalitas

Variabel	N	<i>Kolmogorov Smirnov Z</i>	Sig > 0.05	Keterangan
Budaya Organisasi Sekolah (X)	189	1.123	0.161	Normal
Kinerja (Y ₁)	189	1.195	0.115	Normal
Kepuasan Kerja Guru (Y ₂)	189	1.044	0.226	Normal

Berdasarkan Tabel 2 hasil perhitungan uji normalitas untuk data variabel budaya organisasi sekolah (X) memperoleh nilai *Asymp. Sig (2 tailed)* 0.161 > 0.05 sehingga dapat dinyatakan bahwa data variabel budaya organisasi sekolah berdistribusi normal. Sedangkan

data variabel kinerja (Y_1) memperoleh nilai *Asymp. Sig (2 tailed)* $0.115 > 0.05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa data variabel kinerja berdistribusi normal. Kemudian untuk data variabel kepuasan kerja guru (Y_2) nilai *Asymp. Sig (2 tailed)* $0.226 > 0.05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa data variabel kepuasan kerja guru berdistribusi normal.

Uji Linieritas

Selanjutnya uji linieritas budaya organisasi sekolah terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana melalui *SPSS versi 18.0 for Windows*. Dengan menggunakan tingkat signifikansi, maka suatu variabel memiliki hubungan linier dengan variabel lainnya jika nilai signifikansinya > 0.05 maka dianggap linier.

Tabel 3 Hasil Uji Linieritas

Variabel	Nilai Sig > 0.05	Keterangan
X- Y_1	0.434	Linier
X- Y_2	0.988	Linier
Y_1 - Y_2	0.670	Linier

Berdasarkan pada Tabel 3 hasil perhitungan uji linieritas untuk variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap variabel kinerja (Y_1) memperoleh nilai Sig sebesar $0.434 > 0.05$ dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi sekolah terhadap variabel kinerja berhubungan linier. Kemudian uji linieritas untuk variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y_2) memperoleh nilai Sig sebesar $0.988 > 0.05$ dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi sekolah terhadap variabel kepuasan kerja guru berhubungan linier. Selanjutnya uji linieritas untuk variabel kinerja (Y_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y_2) memperoleh nilai Sig sebesar $0.670 > 0.05$ dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja terhadap variabel kepuasan kerja guru berhubungan linier.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel budaya organisasi sekolah (X), terhadap kinerja (Y_1) dan kepuasan kerja guru (Y_2). Pengujian hipotesis ini menggunakan *SPSS version 18.0 for Windows*.

Tabel 4 Hasil Uji Analisis Regresi

Variabel	r (β)	r ²	Signifikansi	Keterangan
X- Y_1	0.706	0.498	0.000	Ada pengaruh
X- Y_2	0.638	0.407	0.000	Ada pengaruh

Y_1-Y_2	0.885	0.783	0.000	Ada pengaruh
-----------	-------	-------	-------	--------------

Berdasarkan pengujian hipotesis regresi pertama pada variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap variabel kinerja (Y_1) menghasilkan koefisien beta $\beta = 0.706$ dengan nilai probabilitas $P = 0.000$. Hasil pengujian tersebut menunjukkan nilai probabilitas < 0.05 . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi sekolah terhadap variabel kinerja. Nilai varians yang diperoleh adalah $r^2 = 0.498$. Berarti kontribusi variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap kinerja (Y_1) mendapati proporsi 49,8%. Dalam arti yang dipengaruhi oleh faktor lain, kurang lebih sebesar 49.8%.

Berdasarkan pengujian hipotesis regresi kedua pada variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y_2) menghasilkan koefisien beta $\beta = 0.638$ dengan nilai probabilitas $P = 0.000$. Hasil pengujian tersebut menunjukkan nilai probabilitas < 0.05 . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi sekolah terhadap variabel kepuasan kerja guru. Nilai varians yang diperoleh adalah $r^2 = 0.407$. Berarti kontribusi variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap kepuasan kerja (Y_2) mendapati proporsi 40.7%. Dalam arti yang dipengaruhi oleh faktor lain, kurang lebih sebesar 40.7%.

Berdasarkan pengujian hipotesis regresi ketiga pada variabel kinerja (Y_1) terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y_2) menghasilkan koefisien beta $\beta = 0.885$ dengan nilai probabilitas $P = 0.000$. Hasil pengujian tersebut menunjukkan nilai probabilitas < 0.05 . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel kinerja terhadap variabel kepuasan kerja guru. Nilai varians yang diperoleh adalah $r^2 = 0.783$. Berarti kontribusi pengaruh variabel kinerja (Y_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y_2) mendapati proporsi 78.3%. Dalam arti yang dipengaruhi oleh faktor lain, kurang lebih sebesar 78.3%.

Pengaruh secara langsung sudah diketahui dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pada persamaan regresi pertama, persamaan regresi kedua dan persamaan regresi ketiga maka selanjutnya dihitung pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap kepuasan kerja guru (Y_2) melalui kinerja (Y_1) dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*).

Di bawah ini adalah tabel dari variabel yang menunjukkan pengaruh secara langsung yang kemudian akan diukur 3 variabel pengaruh secara tidak langsung maka dilakukan evaluasi model sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

No.	Keterangan Jalur	Langsung	Pengaruh kausal tidak langsung melalui Y_1	Total
1.	$X \rightarrow Y_1$	0.706	-	0.706
2.	$X \rightarrow Y_2$	0.638	-	0.638
3.	$Y_1 \rightarrow Y_2$	0.885	-	0.885
4.	$X \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0.638	0.62481	1.26281

Berdasarkan pada Tabel 5, dapat diturunkan besarnya pengaruh dari semua variabel jalur baik secara langsung, tidak langsung maupun pengaruh total hubungan serta dapat diketahui taraf atau tinggi rendahnya saling berpengaruh antara variabel-variabel tersebut melalui nilai koefisien beta pengaruh tidak langsung budaya organisasi sekolah (X) terhadap kepuasan kerja guru (Y_2) melalui kinerja (Y_1).

Pada nilai koefisien beta terstandarisasi pengaruh persepsi tidak langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja sebesar 0.62481 nilai yang diperoleh lebih kecil dengan pengaruh langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru yang menghasilkan koefisien $r = 0.638$. Total koefisien beta 1.26281 menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung yang tinggi antara pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y_2) melalui variabel kinerja (Y_1).

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja di SMAN Kota Malang

Berdasarkan pengujian hipotesis regresi pertama pada variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap variabel kinerja (Y_1) menghasilkan koefisien beta $\beta = 0.706$ dengan nilai probabilitas $P = 0.000$. Hasil pengujian tersebut menunjukkan nilai probabilitas < 0.05 . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi sekolah terhadap variabel kinerja. Nilai varians yang diperoleh adalah $r^2 = 0.498$. Berarti kontribusi variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap kinerja (Y_1) mendapati proporsi 49,8%. Dalam arti yang dipengaruhi oleh faktor lain, kurang lebih sebesar 49.8%.

Adapun budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol anggota organisasi dalam berinteraksi, baik dengan sesamanya maupun dengan orang-orang di luar organisasinya (Jones) (dalam Usman, 2010:184). Adapun budaya organisasi menurut McShane dan Von Glinow (2008:460), *organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*. Atau "budaya organisasi adalah pola dasar nilai-nilai

bersama dan asumsi yang mengatur cara karyawan dalam suatu organisasi memikirkan dan bertindak atas masalah dan peluang”. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan kinerja yang optimal seperti halnya kinerja adalah sebagai catatan hasil keluaran pada fungsi kerja tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu Bernardin (2007:173). Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009:37), kinerja adalah nilai dari sekumpulan perilaku pegawai atau guru yang memberi kontribusi baik positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2009:378), berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMAN Kota Malang

Berdasarkan pengujian hipotesis regresi kedua pada variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y_2) menghasilkan koefisien beta $\beta = 0.638$ dengan nilai probabilitas $P=0.000$. Hasil pengujian tersebut menunjukkan nilai probabilitas < 0.05 . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi sekolah terhadap variabel kepuasan kerja guru. Nilai varians yang diperoleh adalah $r^2 = 0.407$. Berarti kontribusi variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap kepuasan kerja (Y_2) mendapati proporsi 40.7%. Dalam arti yang dipengaruhi oleh faktor lain, kurang lebih sebesar 40.7%.

Hal ini berdasarkan kajian pustaka jenis-jenis budaya organisasi yang berpotensi berkembang di tengah-tengah sistem organisasi persekolahan yaitu (Lok dan Crawford, 2004; Wallach, 1983) (dalam Burhanuddin, 2013) yaitu: (1) budaya birokratis adalah menggambarkan struktur formal dan birokratis. Budaya demikian menghargai efisiensi, reliabilitas, prediktabilitas, dan standarisasi. Kelancaran dan kecepatan operasional sebuah organisasi dibangun dan dipertahankan melalui elemen-elemen pengikat kuat berupa peraturan-peraturan, kebijakan, dan prosedur. Perilaku kerja para anggota mengacu kepada semua elemen tersebut. Pemimpin diharapkan berfungsi sebagai organisator dan koordinator yang baik, dan berusaha meminimalisasi biaya. (Wallach, 1983) menjelaskan bahwa dalam organisasi ini terdapat garis yang jelas tentang tanggungjawab dan kewenangan individu; (2) budaya suportif merupakan para anggota memandang sebagai organisasi-organisasi yang bercirikan budaya suportif sebagai tempat kerja yang hangat dan lembut. Para anggota merasakan suasana keterbukaan, saling percaya, perasaan aman, berkeadilan, dan harmoni.

Mengutamakan hubungan kemanusiaan yang lebih baik, bersifat sosial, dan kolaboratif; (3) budaya inovatif merupakan organisasi yang berbudaya inovatif pada dasarnya hampir sama dengan suasana yang dimiliki oleh organisasi yang berorientasi pasar. Wallach (1983) salah seorang peneliti yang memperkenalkan pertama kali index budaya organisasi melukiskan organisasi yang diwarnai oleh budaya inovatif dipandang oleh individu sebagai organisasi yang menarik dan dinamis. Merupakan lingkungan kerja orang-orang yang memiliki ambisi kerja tinggi. Sebagai wadah untuk penyaluran kreatifitas para anggota, dipenuhi oleh berbagai pekerjaan yang penuh tantangan dan risiko. Stimulasi kepemimpinan sering dilakukan secara konstan. Individu yang cocok bekerja dalam jenis organisasi dan tipe budaya demikian adalah mereka yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, menyukai tantangan, stimulasi, kreatif, orientasi pada hasil dan keberanian mengambil risiko.

Budaya akan berdampak pada kepuasan kerja seperti yang dijelaskan Hasibuan, (2001:202) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Dari pendapat lain kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima. (Robbins, 1996:26).

Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMAN Kota Malang

Berdasarkan pengujian hipotesis regresi ketiga pada variabel kinerja (Y_1) terhadap variabel kepuasan kerja guru (Y_2) menghasilkan koefisien beta $\beta = 0.885$ dengan nilai probabilitas $P = 0.000$. Hasil pengujian tersebut menunjukkan nilai probabilitas < 0.05 . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel kinerja terhadap variabel kepuasan kerja guru. Nilai varians yang diperoleh adalah $r^2 = 0.783$. Berarti kontribusi pengaruh variabel kinerja (Y_1) terhadap kepuasan kerja guru (Y_2) mendapati proporsi 78.3%. Dalam arti yang dipengaruhi oleh faktor lain, kurang lebih sebesar 78.3%.

Hal ini dapat dikemukakan bahwa Colquitt, LePine dan Wesson (2009:37), kinerja adalah nilai dari sekumpulan perilaku pegawai atau guru yang memberi kontribusi baik positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2009:378), bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh

karyawan. Menurut Irham Fahmi (2010:2), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi itu berorientasi profit dan non profit yang dihasilkan selama satu periode waktu. Ukuran kinerja menurut Byars and Rue (2003:293) adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan akan kerja, inisiatif, perencanaan, kontrol harga, hubungan dengan sejawat, hubungan kerja dengan pimpinan, kerja dengan publik, hubungan dengan klien, mengatur dan mengembangkan bawahan. Sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seperti pada teori yang didukung faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja mengungkapkan ada lima faktor (Kreitner dan Kinicki 2005:225) (dalam Triatna, 2015:110) yaitu: (1) pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) adalah kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya; (2) perbedaan (*discrepancies*) adalah kepuasan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan; (3) pencapaian nilai (*Value attainment*) merupakan kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting; (4) keadilan (*equity*) merupakan kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlukan di tempat kerja; (5) komponen genetik (*genetic component*) adalah kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru melalui Kinerja di SMAN Kota Malang

Hasil pengujian melalui (*path analysis*) nilai koefisien beta β terstandarisasi pengaruh persepsi tidak langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja sebesar 0.62481 lebih kecil dengan pengaruh langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru yang menghasilkan koefisien $r = 0.638$. Total koefisien beta 1.26281 menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung yang tinggi antara pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi sekolah (X) terhadap kepuasan kerja guru (Y_2) melalui kinerja (Y_1).

Hal tersebut karena tingkat budaya organisasi sekolah, kinerja mempengaruhi kepuasan kerja guru. Seperti dalam teori organisasi yang berbudaya inovatif pada dasarnya hampir sama dengan suasana yang dimiliki oleh organisasi yang berorientasi pasar. Wallach (1983) salah seorang peneliti yang memperkenalkan pertama kali index budaya organisasi melukiskan organisasi yang diwarnai oleh budaya inovatif dipandang oleh individu sebagai organisasi yang menarik dan dinamis. Merupakan lingkungan kerja orang-orang yang memiliki ambisi kerja tinggi. Sebagai wadah untuk penyaluran kreatifitas para anggota, dipenuhi oleh berbagai pekerjaan yang penuh tantangan dan risiko. Stimulasi kepemimpinan sering dilakukan secara konstan. Individu yang cocok bekerja dalam jenis organisasi dan tipe budaya demikian adalah mereka yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, menyukai tantangan, stimulasi, kreatif, orientasi pada hasil dan keberanian mengambil risiko.

Oleh karena itu faktor-faktor kinerja guru terdiri dari faktor lingkungan internal organisasi, faktor internal karyawan atau guru, dan faktor lingkungan eksternal, (Wirawan, 2009). Berikut penjelasannya yaitu:

1. Faktor internal, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja guru akan menimbulkan kepuasan kerja seperti yang dikemukakan Martoyo, (1994:115) “pada dasarnya keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak

terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang menang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan”.

Selain itu “kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan” (Tiffin 2000) (dalam As’ad, 2004:104). Adapun Hasibuan, (2001:202) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa: (1) tingkat kinerja termasuk dalam kategori tinggi, (2) tingkat kepuasan kerja guru dalam kategori tinggi, (4) ada pengaruh signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja, (5) ada pengaruh signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru, (6) ada pengaruh signifikan kinerja terhadap kepuasan kerja guru, dan (7) ada pengaruh tidak langsung budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru melalui kinerja di SMA Negeri Kota Malang. Dengan kata lain, pengaruh terhadap kepuasan ini didahului oleh meningkatnya kinerja guru. Sehingga dapat ditafsirkan bahwa budaya organisasi sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kedua variabel kriteria (kinerja dan kepuasan).

Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian ini, dapat dikemukakan saran sebagai berikut kepada: (1) bagi kepala sekolah, diharapkan mempertahankan organisasi sekolah yang sudah baik dan kondusif, mampu menanamkan nilai-nilai ketaatan, kebersamaan dan kejelasan dalam berorganisasi, mengajak antar guru/karyawan untuk tetap harmonis dalam hubungan kerja sehingga menciptakan kepuasan kerja; (2) bagi guru, diharapkan mampu menciptakan komitmen organisasi dan terus dikembangkan melalui pelatihan, seminar serta kreatifitas dan inovasi yang baru, mampu memberikan contoh teladan kepada anak didiknya, serta tetap mempertahankan hubungan baik antar rekan kerja dalam suatu lembaga pendidikan; (3) bagi ketua jurusan administrasi pendidikan, diharapkan penelitian ini dapat diterapkan di jurusan sebagai acuan dalam berorganisasi, serta dapat mengembangkan ilmu pengetahuan tentang

budaya organisasi terutama di lembaga pendidikan; (4) bagi mahasiswa jurusan administrasi pendidikan, diharapkan sebagai pedoman atau referensi dalam mengembangkan budaya organisasi serta kinerja sehingga dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari misalnya di HMJ atau kegiatan organisasi yang lainnya; (5) peneliti lain, diharapkan mengembangkan hasil penelitian pada tahun berikutnya. misalnya mencari sumber yang perlu untuk diteliti dan da dijadikan variabel serta objeknya diusahakan berbeda dari sebelumnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Adi, G.K. 2014. *hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan pegawai perpustakaan Universitas Negeri Malang*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Ardana, dkk. 2013. *Perilaku Pengorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Burhanuddin. 2015. *Pengembangan Budaya Organisasi dalam Membangun Kepemimpinan Efektif Sekolah*. Malang. Paper Prosiding Seminar Nasional.+ Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akasara.
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (S. Sandiasih, Ed.)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. 2010. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, S. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- McShane, dkk. (2008). *Organizational behavior (fourth edition)*. USA : McGRAW hill-International.
- Mohyi, A. 2012. *Teori dan Perilaku Organisasi Membentuk, Mengelola Mendeteksi Kepribadian, Efektifitas dan Mengembnagkan Organisasi*. Malang: UMM Press Pusat Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Mulyasa. 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, MA. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Priatna dan Sukamto. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Robbins, P. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S. dan Timothy, A. (2007). *Organizational behavior (twelfth edition)*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Sunarto. 2004. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus Yogyakarta dan CV Grafika Indah.
- Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. 2004. *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Triatna, C. 2015. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Universitas Negeri Malang. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, Tugas Akhir, Laporan Penelitian, (Edisi kelima)*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Usman, H. 2010. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.