

BUDAYA ORGANISASI; KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU TAMANSISWA KOTA MALANG

Sri Harnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Tamansiswa Malang
Email Korespondensi: sriharnani@stiekn.ac.id

Abstrak: Kinerja guru Tamansiswa cabang Malang adalah pencapaian hasil kerja oleh para guru dalam menjalankan pekerjaan. Kinerja guru sangat didorong oleh pemahaman budaya organisasi yang dianut dan konsep kepuasan kerja yang dirasakan. Tamansiswa Cabang Malang merupakan bagian dari Yayasan Perguruan Tamansiswa yang berpusat di Yogyakarta. Tamansiswa cabang Malang memiliki semua jenjang pendidikan dari tingkat Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kemampuan kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru Tamansiswa cabang Malang. Populasi penelitian ini adalah guru Tamansiswa cabang Malang. Ukuran sampel ditentukan menggunakan metode slovin. Alat pengambil data berupa kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Temuan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Kemampuan kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja masih lemah karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih kuat dari pada melalui kepuasan kerja. Kinerja guru akan meningkat karena pemahaman budaya organisasi yang kuat tanpa memperhitungkan faktor – faktor yang mencerminkan kepuasan kerja.

Kata kunci: Budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja

PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan prestasi yang dicapai oleh guru dalam menjalankan tugasnya. Guru merupakan sosok yang sangat menentukan bagi keberhasilan pendidikan. Guru memberikan pengajaran, mendidik dan mempersiapkan siswa agar mampu menghadapi tantangan masa depan. Kinerja yang efektif dipengaruhi oleh karakteristik mendasar yang dimiliki oleh seorang individu yaitu kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:9). Seorang guru wajib mempunyai berbagai kompetensi dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi tinggi yang dimiliki oleh guru diharapkan mampu memberikan bekal yang berguna bagi masa depan siswa sebagai generasi penerus bangsa. Kompetensi yang wajib dimiliki oleh

guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, social dan professional.

Kinerja yang dicapai oleh guru tidak terlepas dari budaya organisasi tempat guru mengabdikan. Budaya organisasi merupakan nilai – nilai, prinsip – prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak (Robbins dan Coulter, 2010:63). Budaya organisasi merupakan pengalaman yang dirasakan oleh anggota organisasi secara bersama – sama. Budaya organisasi memudahkan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan dan membantu menentukan tindakan sesuai nilai – nilai organisasi. Budaya organisasi merupakan wujud dari kepercayaan mendalam

tentang operasional organisasi yang dipegang teguh (Nimran dan Amirullah, 2015: 2). Budaya organisasi mampu mempengaruhi dan memberi makna pada sikap dan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang telah menyentuh hal mendasar dan mengarahkan perilaku serta mengoptimalkan kemampuan karyawan secara terus – menerus sesuai dengan tujuan, maka kelangsungan hidup organisasi akan bertahan lama. Anggota organisasi akan menjunjung tinggi nilai – nilai organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dalam menyelesaikan tugas pekerjaan (Riani, 2011:9).

Kinerja tinggi yang dicapai oleh guru juga didukung oleh perasaan puas terhadap pekerjaan yang dikenal sebagai kepuasan kerja. Hughes *et al.*, (2012:337) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Mangkunegara (2005:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Seorang guru yang mengajarkan ilmu dan mendidik siswa dengan senang hati karena budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas akan menghasilkan kuantitas pekerjaan yang berkualitas sesuai waktu yang ditentukan sebagai wujud dari kinerja.

Rumusan masalah penelitian ini adalah : “Apakah budaya organisasi mampu menciptakan kepuasan kerja sehingga meningkatkan kinerja guru pada perguruan Tamansiswa cabang Malang? Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kemampuan kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap

kinerja guru pada perguruan Tamansiswa cabang Malang.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi (Gibson, 1996:49). Dharma (2005:32) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan keunggulan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Adolfini dalam (Harnani, 2017), menyatakan bahwa kinerja mengacu pada prestasi kerja individu yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja yang efektif mengacu pada hal yang mendasar dari seorang individu yaitu kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:9). Simanjuntak (2005:10) menambahkan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Kompetensi individu tercermin dalam kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Bentuk dukungan organisasi berupa penyediaan sarana, prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja dan kondisi kerja. Dukungan manajemen berupa kemampuan manajerial para pimpinan dalam membangun sistem kerja dan mengembangkan kompetensi karyawan.

Kinerja guru tercermin dari kompetensi sebagai tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang harus dimiliki sebagai syarat melaksanakan tugas. Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, emosional dan spiritual yang membentuk standar profesi. Standar profesi dikemas dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial (Mulyasa, 2014:28). Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi

pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum dan silabi, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi peserta didik. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan menanamkan tata nilai yang meliputi norma, moral, estetika, ilmu pengetahuan dan mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Kompetensi sosial merupakan kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran yang meliputi penguasaan dan pembaharuan materi sesuai sumber yang relevan.

Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara tertutup begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai dan norma. Schein (2004:17) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam memecahkan masalah yang dihadapi dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Budaya organisasi dipandang sebagai suatu persepsi umum yang diterima oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu (Nimran dan Amirullah, 2015: 4). Budaya organisasi dilihat sebagai karakteristik yang memberi nilai dan

identitas organisasi yang membedakan dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat mampu memberikan suatu perbedaan perilaku dari semua karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sampai dengan hasil akhir yang dicapai oleh karyawan. Budaya organisasi yang telah melembaga mampu membuat pengorganisasian dan pengendalian anggota organisasi menjadi lebih mudah sebagaimana individu mengendalikan dirinya sendiri (Nimran dan Amirullah, 2015: 3).

Robbins dan Judge (2015:305) mengemukakan tujuh karakteristik primer budaya organisasi. Pertama adalah inovasi dan pengambilan risiko (innovation and risk taking), yaitu dorongan organisasi kepada karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil risiko. Organisasi menghargai tindakan karyawan sehingga membangkitkan ide – ide baru. Kedua adalah perhatian terhadap detail (attention to detail), yaitu harapan organisasi kepada karyawan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian. Ketiga adalah orientasi hasil (outcome orientation), yaitu manajemen lebih memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil. Keempat adalah orientasi orang (people orientation), yaitu keputusan manajemen yang memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Kelima adalah orientasi tim (team orientation), yaitu pelaksanaan kerja diorganisasikan berdasar tim, tidak hanya pada individu. Keenam adalah keagresifan (aggressiveness), yaitu sikap anggota organisasi yang agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi dengan baik. Ketujuh adalah stabilitas (stability), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan untuk mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis dan Jackson, 2006 : 98). Robbins dan Judge (2015:102) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi pada suatu karakter pekerjaan. Luthans (2006:243) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan dengan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja yang ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Kepuasan kerja mempunyai beberapa komponen. Pertama adalah pekerjaan itu sendiri yang merupakan karakteristik dan kompleksitas pekerjaan. Kedua adalah gaji sebagai refleksi pandangan manajemen terhadap kontribusi individu terhadap perusahaan. Ketiga adalah pengawasan yang menunjukkan kepedulian dan ketertarikan penyelia pada pegawai. Keempat adalah promosi yang merupakan bentuk penghargaan kepada karyawan. Kelima adalah rekan kerja dalam membentuk tim kerja yang kooperatif sebagai sumber dukungan, kenyamanan dan bantuan pada anggota individu lain.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah guru pada Perguruan Tamansiswa Cabang Malang yang berjumlah 92 orang. Sampel penelitian berjumlah 75 responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang selanjutnya diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui ketepatan butir yang digunakan dan konsistensi persepsi responden terhadap variabel penelitian. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*path*

analysis). Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penilaian *Goodness of fit Model* bertujuan untuk mengetahui keragaman variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji Validasi Model bertujuan untuk menentukan jalur – jalur pengaruh yang signifikan dan mengidentifikasi jalur yang mempunyai pengaruh lebih kuat.

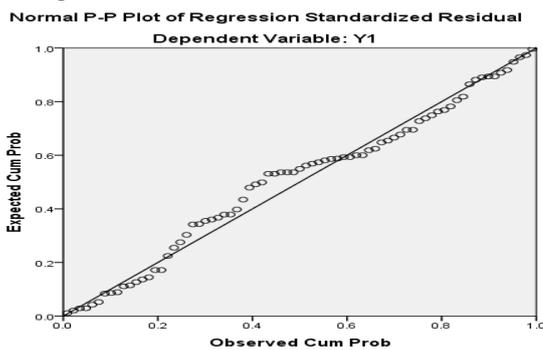
HASIL DAN PEMBAHASAN

Yayasan Persatuan Perguruan Tamansiswa adalah organisasi berbadan hukum dan merupakan kumpulan dari perguruan-perguruan Tamansiswa. Perguruan Tamansiswa pertama kali didirikan oleh Ki Hadjar Dewantara pada tanggal 3 Juli 1922 yang merupakan badan perjuangan kebudayaan dan pembangunan masyarakat dengan menggunakan pendidikan sebagai sarana utama. Perguruan Tamansiswa mengusahakan pendidikan berbentuk perguruan dengan konsepsi kebudayaan, kebangsaan, pendidikan, sistem kemasyarakatan dan sistem ekonomi kerakyatan. Yayasan Persatuan Perguruan Tamansiswa berpusat di kota Yogyakarta dan menaungi semua sekolah sekolah Tamansiswa yang ada di seluruh Indonesia.

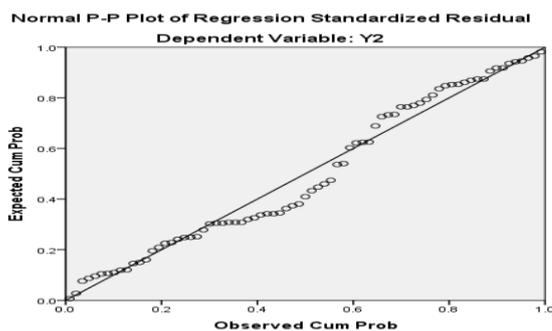
Perguruan Tamansiswa Kota Malang mempunyai jenjang pendidikan Taman Indria (TI) yang setara dengan Taman kanak-kanak (TK), Taman Muda (TM) yang setara dengan Sekolah Dasar (SD), Taman Dewasa (TD) yang setara dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP), Taman Madya yang setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Nrgata setara dengan perguruan tinggi. Prinsip utama yang diajarkan pada perguruan Tamansiswa adalah Patrap Triloka yang memiliki unsur “ing ngarsa sung tulada”

(di depan memberi teladan), “ing madya mangun karsa” (di tengah membangun kemauan/inisiatif), dan “tut wuri handayani” (di belakang memberi dukungan).

Responden penelitian sebagian besar berusia antara 27 – 60 tahun mempunyai masa kerja yang beragam antara 5 – 39 tahun. Responden didominasi oleh laki-laki. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid. Kedua variabel eksogen reliabel, ditunjukkan oleh nilai *Alpha Cronbach* yang lebih dari 0,6. Data menyebar secara normal di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas, nampak pada gambar 1 dan 2.



Gambar 1. Grafik *Normal Probability Plot* Variabel X_1 dan Y_1



Gambar 2. Grafik *Normal Probability Plot* Variabel X_1 , Y_1 dan Y_2

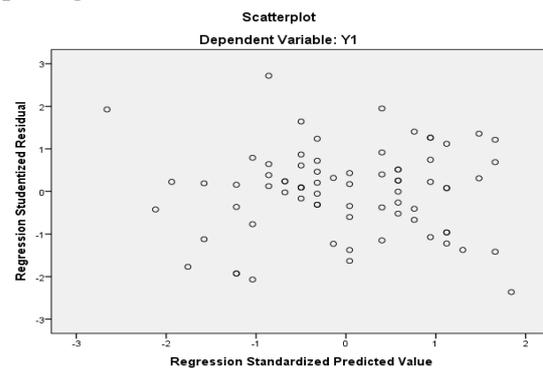
Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan linier antar variabel bebas, seperti tertera dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Multikolinearitas

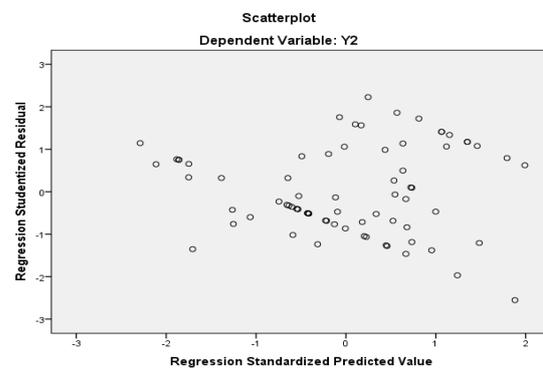
No	Variabel Bebas	VIF
1.	Budaya Organisasi (X_1)	1,649
2.	Kepuasan kerja (Y_1)	1,649

Sumber : data diolah, 2018

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa pada model tidak terjadi heterokedastisitas seperti tampak pada gambar 3 dan 4.

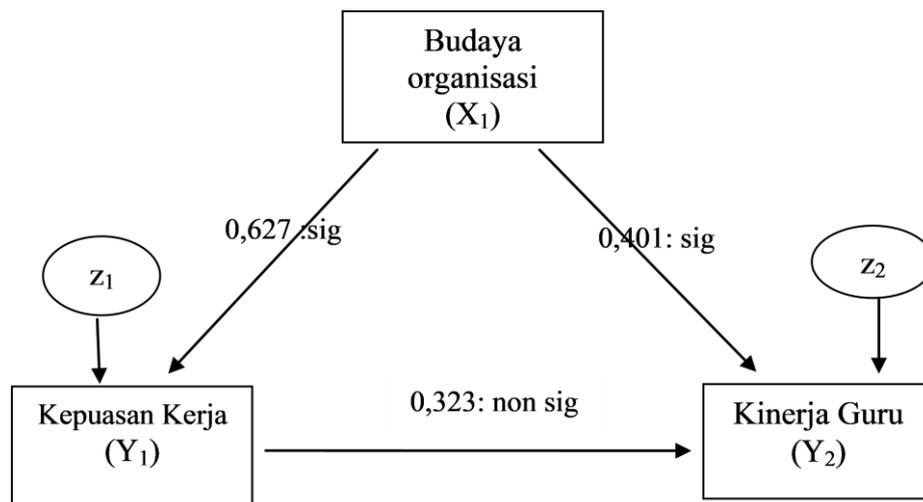


Gambar 3. Grafik *Scatterplot* Variabel X_1 dan Y_2



Gambar 4. Grafik *Scatterplot* Variabel X_1 , Y_1 dan Y_2

Presepsi para guru menunjukkan bahwa budaya organisasi dipahami secara kuat namun masih memerlukan dorongan untuk berinovasi. Para guru juga merasakan kepuasan kerja namun belum merasakan keseimbangan pendapatan. Para guru mempunyai kinerja yang tinggi. Hasil uji analisis jalur menghasilkan model pada gambar 5.



Gambar 5. Diagram Jalur Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru

Konversi diagram jalur ke model pengukuran adalah sebagai berikut :

Model 1 : Kepuasan Kerja = 0,627 X₁

Model 2 : Kinerja Guru = 0,401 X₁ + 0,323 Y₁

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara parsial terhadap variabel endogen, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel eksogen	Variabel endogen	Koef. jalur	Prob.
Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,627	0,00
Budaya Organisasi	Kinerja	0,401	0,01
Kepuasan Kerja	Kinerja	0,323	0,06

Sumber: Data diolah, 2018

Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0.00, yang berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0.01, yang berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menghasilkan nilai probabilitas sebesar

0.06, yang berarti terdapat pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja namun tidak signifikan. Hasil uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja namun tidak signifikan. Hasil Penilaian *Goodness of Fit Model* diringkas dalam tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

Variabel	R ²
Kepuasan kerja	0.385
Kinerja	0.427
$R^2_m = 1 - \sqrt{((1 - R^2_{Kepuasan\ Kerja}) * (1 - R^2_{Kinerja\ Guru}))}$ $R^2_m = 1 - \sqrt{((1 - 0,385) * (1 - 0,427))} = 0,406$	

Sumber: Data diolah, 2018

R-square variabel kepuasan kerja bernilai 0,385 atau 38,5%. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 38,5%, atau dengan kata lain kontribusi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 38,5 %, sedangkan sisanya sebesar 61,5 % merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-square variabel kinerja guru bernilai 0,427 atau 42,7 %. Hal ini menunjukkan

Tabel 4. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Eksogen	Mediasi	Endogen	Direct	Indirect	Total
Budaya Organisasi		Kepuasan kerja	0,627		0,627
Budaya Organisasi		Kinerja guru	0,401		0,401
Kepuasan kerja		Kinerja guru	0,323		0,323
Budaya Organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja guru		0,627 x 0,323	0,202

Sumber: Data diolah, 2018

bahwa keragaman kinerja mampu dijelaskan oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja sebesar 42,7 %, atau dengan kata lain kontribusi budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sebesar 42,7 %, sedangkan sisanya sebesar 57,3 % merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Koefisien Determinasi Total (R^2_m) bernilai 0,406 atau 40,6 %. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman kinerja mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 40,6 %, atau dengan kata lain kontribusi budaya organisasi dan kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap kinerja guru sebesar 40,6 %, sedangkan sisanya sebesar 59,4 % merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil Uji Validasi Model untuk mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total disajikan dalam tabel 4. Koefisien pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,627. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin kuat budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Koefisien pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 0,401. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sehingga

semakin kuat budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

Koefisien pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,323. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

Koefisien pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebesar 0,202. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang disebabkan oleh semakin kuatnya budaya organisasi cenderung dapat meningkatkan kinerja guru.

PEMBAHASAN

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas organisasi agar tumbuh dan berkembang sehingga kelangsungan hidup organisasi bisa terjamin. Guru sebagai sumber daya manusia pada Perguruan Tamansiswa Cabang Malang melaksanakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan pendidikan sesuai dengan target dan tujuan sebagai wujud dari kinerja. Kinerja guru merupakan hasil kerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang

tanggung, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Suharsaputra (2010: 20) memaparkan tentang kinerja guru yang pada hakikatnya adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik dan pengajar sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi sehari - hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara dalam melaksanakan tugas. Guru menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi dianggap sebagai nilai dan norma yang diyakini secara bersama oleh anggota organisasi. Setiap anggota organisasi secara sukarela menerima seperangkat asumsi yang disepakati bersama sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan perasaan yang menyenangkan. Perasaan menyenangkan dan emosi positif dari evaluasi pelaksanaan pekerjaan merupakan kepuasan kerja. Hasil penelitian Alvi (2014) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai efek positif terhadap kepuasan kerja. Jakfar (2014) menemukan bahwa budaya organisasi memberikan perubahan untuk peningkatan kepuasan kerja. Sharma (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai efek positif pada kepuasan kerja. Suryani (2013) menemukan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Budaya organisasi yang kuat pada perguruan Tamansiswa cabang Malang mampu memberikan efek yang positif terhadap kepuasan kerja guru. Para Guru menunjukkan sikap dan perilaku

yang mendukung kelancaran roda organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasi yang merupakan persepsi umum seluruh anggota organisasi mampu membuat pengendalian anggota organisasi menjadi lebih mudah. Anggota organisasi mampu memberikan hasil kerja yang optimal dalam menjalankan roda organisasi. Hasil kerja yang optimal merupakan wujud dari kinerja. Hasil penelitian Patulak *et. al.*, (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Habib *et. al.*, (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja. Budaya organisasi yang bagus menghasilkan kinerja yang bagus, karena budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Musriha (2013). Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Jakfar (2014). Sriekaningsih *et. al.*, (2015) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai efek yang signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi sekolah mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru (Ginting, 2012). Kinerja guru pada perguruan Tamansiswa cabang Malang yang diukur dari kuantitas, kualitas dan pemanfaatan waktu, merupakan tindakan cerdas dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh para guru pada perguruan Tamansiswa cabang Malang mampu memberikan efek positif terhadap peningkatan kinerja. Kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja. Hasil penelitian yang mendukung dilakukan oleh Ndulue (2016) yang menemukan hubungan linier antara kepuasan kerja dan kinerja. Fadlallah (2015) menemukan efek

positif dan hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Ghafoor & Asghar, (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi mempengaruhi sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan berimplikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Nimran dan Amirullah, 2015:1). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru, namun belum maksimal. Kinerja guru lebih kuat dipengaruhi oleh budaya organisasi secara langsung dari pada melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada perguruan Tamansiswa cabang Malang sudah dihayati secara kuat oleh para guru sehingga mendukung hasil kerja secara maksimal. Kepuasan kerja mempunyai kemampuan yang lemah dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karena imbalan bukan merupakan pertimbangan yang utama. Para guru mengabdikan dengan menghayati secara penuh nilai – nilai luhur yang dipesankan oleh *founding father* yaitu Ki Hadjar Dewantoro. Para guru dengan sepenuh hati memberikan contoh, motivasi dan dorongan kepada para siswa dalam memajukan pendidikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru pada perguruan Tamansiswa cabang Malang, namun masih lemah. Kinerja guru tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh busaya organisasi dan kepuasan kerja karena masih ada 35,3 % variabel lain yang mempengaruhi. Kepada peneliti mendatang disarankan untuk menambahkan variabel lain misalnya

kompetensi guru dan lingkungan kerja untuk mendukung kinerja guru.

KESIMPULAN

Kesimpulan berisi rangkuman singkat atas hasil penelitian dan pembahasan yang menjawab tujuan penelitian. [*Times New Roman* 12, spasi satu]

DAFTAR PUSTAKA

- Alvi, H. A. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 30–40.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Fadlallah, A. W. A. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences (IJIRES)*, 2(1), 26–32.
- Ghafoor Awan, A., & Asghar, I. (2014). Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance (a Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan). *Global Journal of Human Resource Management*, 2(4), 71–94. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gibson, James, L, John, M, Vancevich dan James, H, Donnelly, Jr, 1996. *Organization, Behavior, Structure, Processes*. Boston : McGraw-Hill Companies Inc.
- Ginting, B. (2012). *Jurnal Tabularasa Pps Unimed* Vol. 9 No.1, Juni 2012, 9(1), 63–80.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222. <https://doi.org/10.13189/aeb.2014.020601>
- Harnani, S. (2017). Study towards Sustainable Performance Improvement Based on Organizational Citizenship Behavior in People Credit Board, *International Journal of Research in*

- Business and Social Science (IJRBS)*, 6(5), 28–40.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., dan Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Ketujuh, Jakarta : Salemba Empat.
- Jakfar, A. A. (2014). Influence of Individual Characteristics , Organizational Culture and Work Motivation to Satisfaction and Performance of Hand-Rolled Cigarette Workers at the Cigarette Industry in Madura. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3(1).
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Organizational Behavioral*. Fifth edition. Boston : McGraw-Hill.
- Luthans, Fred S., 2006. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu . 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Mathis. L Robert.dan Jackson. John H . 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyasa, 2014. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Musriha. (2013). The Impact of Individual Characteristics and Organization Culture on Performance and Career Development of Employees Case studies Five Star Hotel in Surabaya Indonesia. *IQSR Journal of Business and Management*, 14(3), 21–27.
- Ndulue, T. I. (2016). Impact of Conflict Management on Employees Performance : A Study of Nigerian Breweries Plc , Iganmu , Lagos State , Nigeria, *Kuwait Chapter of Arabian Juornal of Business and Management Review* 8(8), 70–76.
- Nimran, Umar. Amirullah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasi Pendekatan Riset*. Malang : Sinar Medika.
- Patulak, M. E., Thoyib, A., & Setiawan, M. (2013). The Role of Organizational Commitment as Mediator of Organizational Culture and Employees ' Competencies on Employees ' Performances (A Study on Irrigation Area Management in Southeast Sulawesi), *Journal of Economics and Sustainable Development* 4(5), 166–175.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., 2015. *Organizational Behavior*, 16 Edition., Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Alih Bahasa : Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Erlangga.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Management*, Pp. 35-48, 22(1), 35–48. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- Spencer , Lyle and Singe M. Spencer. 1993. *Competence At Work Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley and Son.
- Sriekaningsih, Ana & Setyadi, Djoko, D. P. (2015). The Effect of Competence and Motivation and Cultural organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(17), 208–219.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. Pengembangan Kinerja Guru. <http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/>, diakses pada 9 Mei 2018
- Suharsaputra Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suryani Dewi Pratiwi. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal.Fkip.Uns.Ac.Id*.