

KONTRIBUSI ANTARA BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SD

H. Murtedjo*

Program Pendidikan Geografi, Universitas Negeri Surabaya

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah: (1) menjelaskan tentang kinerja guru, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja; (2) menentukan apakah ada hubungan langsung yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD. Melalui studi tentang model struktural, variabel disusun dalam bentuk diagram jalur variabel untuk menemukan model hubungan antarvariabel. Selanjutnya, pengujian hipotesis menggunakan *SmartPLS Tools*. Berdasarkan hasil uji hipotesis, faktor budaya organisasi dan motivasi kerja tidak langsung berhubungan dengan kinerja guru SD. Faktor kepuasan kerja memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap kinerja guru SD. Hasilnya dapat digunakan sebagai dasar untuk pembinaan kinerja guru. Untuk departemen pendidikan, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya guru dan kualitas pembelajaran. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pemicu dalam mengembangkan penelitian serupa.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja guru

Abstract: *The aims of this research are: (1) to describe teachers' performance, organizational culture, motivation, and job satisfaction; (2) to determine whether there is significant direct relationship among organizational culture, motivation, job satisfaction, and primary school teachers' performance. Using the study of structural model, the variables are arranged in variable-path diagram to find out the model of relationship among those variables. Based on hypothesis-testing using SmartPLS Tools, organizational culture and motivation are not directly related to the primary school teachers' performance, whereas job satisfaction has significant direct relationship with the primary school teachers' performance. The results could be used as a basis for providing advice to primary school teachers. For Education department, the results of this study could be used for developing teachers' resources, and learning improvement in the classroom. For other researchers, this study could be used as a trigger in developing identical studies.*

Keywords: *organizational culture, motivation, job satisfaction, teachers' performance*

*Alamat korespondensi: Jalan Ketintang, Surabaya 60231, Telp. (031) 8280009,8280383

PENDAHULUAN

Era globalisasi dan reformasi mendorong bangkitnya harapan masyarakat terhadap keberhasilan pembangunan nasional untuk menjadikan bangsa yang mandiri dan berdaya saing tinggi. Dalam rencana pembangunan jangka panjang (RPJP) 2005-2015, harapan tersebut sebagai realisasi dari visi yang telah dirumuskan. Visi tersebut menggariskan bahwa pembangunan nasional untuk menjadikan bangsa Indonesia sebagai bangsa yang mandiri, maju, adil dan makmur. Mewujudkan visi melalui implementasi program-programnya, pembangunan nasional direalisasikan secara bertahap.

Tahapan-tahapan menuju bangsa Indonesia yang mandiri dan berdaya saing tinggi tidak dapat dilepaskan dari program pendidikan nasional. Karena itu, program-program pendidikan yang dapat menghasilkan sumber daya pembangunan harus diagendakan sebagai prioritas dalam kerangka pembangunan nasional. Ketepatan dalam penetapan program pendidikan akan berdampak pada hasil pembangunan.

Di dalam Undang-undang Nomor 12 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2025 disebutkan bahwa tingkat pendidikan penduduk Indonesia telah mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut diukur melalui peningkatan angka melek huruf penduduk usia 15 tahun ke atas yang telah menamatkan pendidikan SMP/MTs sederajat ke atas, meningkatnya rata-rata lama sekolah, dan meningkatnya angka partisipasi sekolah untuk semua kelompok usia sekolah. Meskipun demikian kondisi yang telah dicapai tersebut belum cukup memadai dalam rangka persaingan global, terutama dalam menghadapi tahun 2020, di mana masyarakat Indonesia memasuki pasar be-

bas (Ali, 2009). Selanjutnya Ali (2009) mengatakan persaingan yang ketat dalam pasar bebas harus dimenangkan oleh bangsa Indonesia. Hal ini dapat dicapai apabila bangsa Indonesia memiliki daya saing yang tinggi. Pemenangan persaingan adalah kunci bagi tercapainya kemajuan dan kemakmuran bangsa.

Tantangan yang dihadapi dalam upaya mencapai kemajuan dan kemakmuran bangsa terletak pada masih rendahnya sumber daya manusia Indonesia, sehingga berakibat rendahnya produktivitas kerja dan daya saing bangsa. Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan pendidikan. Oleh karena itu, pembangunan di bidang pendidikan hendaknya diberikan prioritas dalam sistem pembangunan nasional. Pengembangan sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sistem pendidikan dan kemampuan profesional guru.

Pendidikan merupakan upaya yang paling efektif dalam mengatasi kendala keterbatasan kemampuan akademik. Melalui pendidikan selain diberikan bekal berbagai pengetahuan, kemampuan, sikap, juga dikembangkan berbagai keterampilan yang dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga dapat berpartisipasi dalam pembangunan nasional sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

Undang-undang Nomor Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, telah mengatur tentang pendidikan dasar. Pasal 17 ayat (1) dan (2) menegaskan bahwa pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang mendasari jenjang pendidikan menengah. Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat, serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs) atau bentuk lain yang sederajat.

Pendidikan dasar khususnya SD merupakan dasar dari tingkat persekolahan dan tingkat pendidikan selanjutnya. Collier & Walsh (1971) mengemukakan bahwa SD merupakan salah satu bentuk dan jenjang pendidikan yang keberadaannya sangat *urgent*. Urgensi dari jenjang pendidikan tersebut bahwa setiap orang mengakui bahwa tanpa melalui atau menyelesaikan pendidikan di SD atau yang sederajat, tidak mungkin orang dapat mengikuti jenjang pendidikan selanjutnya (Stoops & Johnson, 1967). Selanjutnya, Stoops & Johnson (1967) menjelaskan bahwa dengan melihat betapa penting peran SD, maka perlu dipersiapkan sebaik-baiknya mengenai *social institutional* dan fungsional akademiknya, terutama yang berkaitan dengan kesiapan sumber daya guru.

Guru merupakan sosok yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan pendidikan. Guru mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang strategis dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Pasal 32 ayat (2) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa guru merupakan tenaga profesional, mempunyai misi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip profesionalitas untuk memenuhi kesamaan hak bagi seluruh warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu. Salah satu ukuran profesionalitas bagi guru adalah kelayakan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan tingkat kelayakan tersebut, maka diasumsikan bahwa guru akan mempunyai kinerja yang tinggi (Depdiknas, 2006).

Pada dasarnya terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pendidikan, seperti faktor: guru,

siswa, sarana dan prasarana, kurikulum dan lingkungan pendidikan. Dari beberapa faktor tersebut, guru dalam proses belajar-mengajar di sekolah menempati kedudukan yang sangat penting. Di beberapa studi menemukan bahwa guru mempunyai peran penting meskipun di tengah keterbatasan sarana dan prasarana. Hasil studi di 16 negara sedang berkembang, guru memberi kontribusi terhadap prestasi belajar siswa sebesar 34%, manajemen memberi kontribusi sebesar 22%, sedangkan sarana prasarana memberi kontribusi 26%. Di negara-negara industri maju, kontribusi guru terhadap prestasi belajar siswa sebesar 36%, manajemen sebesar 23%, waktu belajar 22%, dan sarana prasarana memberikan pengaruh sebesar 23%. Selanjutnya, Supriadi (dalam Mahmudi, 2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa 76,6% hasil belajar siswa dipengaruhi oleh kinerja guru, dengan rincian: kemampuan mengajar guru sebesar 32,43%; penguasaan materi pelajaran sebesar 32,38%, dan sikap guru terhadap mata pelajaran memberi kontribusi sebesar 8,60%. Dari beberapa temuan penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja guru mempengaruhi prestasi belajar siswa. Kenyataan di lapangan mengisyaratkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Membahas masalah budaya organisasi merupakan keharusan bagi suatu organisasi karena budaya organisasi merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama-sama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik, budaya organisasi akan

ditentukan oleh kondisi tim kerja (*team work*), pemimpin (*leaders*), dan karakter organisasi (*characteristic of organizational*), serta proses administrasi (*administration process*) yang berlaku. Budaya organisasi penting di dalam suatu kelembagaan karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hierarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh anggota suatu organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas. Budaya yang produktif merupakan budaya yang dapat menjadikan sebuah organisasi menjadi lebih kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi. Untuk itu, budaya organisasi sebagai konsep maupun sebagai institusi sangat dibutuhkan dalam organisasi.

Konsep kultur (budaya) telah lama diperkenalkan oleh para ahli antropologi, dan mendefinisikan sebagai pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat istiadat, dan kemampuan serta kebiasaan yang dibutuhkan seseorang sebagai anggota masyarakat. Budaya mengandung pola, baik eksplisit maupun implisit, dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, hasil kerja kelompok yang dapat berbeda-beda, seperti benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide-ide tradisional dan nilai-nilai yang menyertainya (Kroeber & Kluckhohn, 1992). Orientasi budaya dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari seperangkat karakteristik, seperti: (1) Mempelajari; budaya diperlakukan dan diwujudkan melalui belajar, observasi dan pengalaman; (2) Saling berbagi; budaya dikembangkan melalui komunikasi antarindividu, antarkelompok, dan antarkeluarga; (3) Transgenerasi; merupakan akumulasi dari generasi ke generasi berikutnya dan melampaui

generasi lainnya; (4) Persepsi pengaruh; membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia; (5) Adaptasi; perubahan budaya didasarkan pada kapasitas individu dalam beradaptasi.

Individu dalam masyarakat mengekspresikan karakteristik tersebut melalui nilai-nilai kehidupan dan dunia sekelilingnya. Nilai-nilai tersebut sebaliknya akan mempengaruhi sikap individu mengenai bentuk perilaku yang dipertimbangkan lebih efektif dalam situasi organisasi. Dari karakteristik tersebut di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hakikat dan maksud yang sama. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dideskripsikan sebagai sistem nilai-nilai, norma-norma, pandangan hidup, kepercayaan dan sikap, yang dimiliki oleh anggota organisasi. Semua aspek dari budaya organisasi dapat mempengaruhi dan membentuk perilaku anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dicerminkan oleh para karyawan dengan suatu pemahaman yang jelas tentang sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya, sehingga dapat membedakan organisasi tertentu dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi tersebut. Seperangkat karakteristik tersebut meliputi: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil; (4) keagresifan; dan (5) kemantapan (Robbins, 2001).

Keefektifan kerja seseorang dapat dipacu oleh motivasi seseorang dalam bekerja. Motivasi atau motif, populer di lingkungan kehidupan yang menuntut prestasi. Di lingkungan kerja dikenal dengan motivasi kerja, di lingkungan pendi-

dikan dikenal istilah motivasi belajar. Oleh karena itu, penggunaan istilah motivasi disesuaikan dengan konteks sesungguhnya seperti yang dimaksudkan oleh pengertian motivasi itu sendiri.

Dalam arti kognitif, motivasi diasumsikan sebagai aktivitas individu untuk menentukan kerangka dasar tujuan dan penentuan perilaku untuk mencapai tujuan. Dalam arti afektif, motivasi bermakna sikap dan nilai dasar yang dinut oleh seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak atau tidak bertindak. Motivasi kerja adalah proses yang menentukan intensitas kerja, arah dari pekerjaan dan kekuatan individu dalam melaksanakan pekerjaan (Danim, 2004).

Motivasi berarti tenaga dalam diri manusia yang menyebabkan individu bergerak atau bekerja (As'ad, 2003). Selanjutnya, Mataheru (1988) menjelaskan bahwa motivasi berasal dari bahasa latin, *movere* yang berarti *to move* atau bergerak. Jadi, motivasi adalah gerakan atau upaya agar seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat. Selanjutnya dikatakan bahwa pada hakikatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi maupun organisasi. Petri (1999) dan James (1988) mengartikan motivasi sebagai kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi. Selanjutnya Petri menjelaskan bahwa motivasi mengandung beberapa unsure, seperti: (1) peduli dengan pekerjaan, (2) mencari cara yang terbaik untuk melakukan, dan (3) kepuasan dalam melakukannya.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditemukan unsur-unsur esensial yang terdapat dalam pengertian motivasi tersebut. Pertama, faktor pendorong atau pembangkit motif baik internal maupun eksternal. Kedua, tujuan (*goal*) yang ingin dicapai, dan ketiga, strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut. Unsur-unsur tersebut merupakan mekanisme psikologis yang akan diaktualisasikan dalam mencapai tujuan.

Mekanisme psikologis yang dimaksudkan merupakan akumulasi dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang bersumber dari dalam diri individu, seperti kepribadian, intelegensi, kebiasaan, kesadaran, minat, bakat, kemauan, spirit, antusiasme, dan sebagainya; sedangkan faktor eksternal bersumber dari lingkungan, apakah lingkungan fisik, sosial, dan regulasi keorganisasian. Faktor-faktor tersebut berinteraksi dan diaktualisasikan oleh individu dalam bentuk kapasitas unjuk kerja (*working performance*) atau kapasitas berproduksi yang dapat dikuantitaskan maupun yang bersifat variabilitas.

Motivasi sebagai istilah sering digunakan secara bergantian dengan istilah-istilah lainnya, seperti kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*) dan tujuan (*goal*). Berkaitan dengan hal tersebut, motivasi seseorang bergantung dengan kekuatan motivasinya itu sendiri. Motivasi menyebabkan mengapa seseorang berusaha mencapai tujuan. Dengan motivasi ini pula yang menyebabkan seseorang berperilaku yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan serta menetapkan tujuan yang harus ditempuh oleh seseorang.

Herpen & Kees (2002) dan Kinman & Russel (2001), pada hasil penelitiannya

mengatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Sehubungan dengan hal ini, Lawler (1973) menyatakan bahwa proses kognitif dalam persepsi pada suatu model motivasi memainkan peran sentral dalam membentuk hubungan antara kepuasan dan kinerja seseorang.

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan mempunyai kesetiaan yang tinggi pada organisasi apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seseorang pekerja. Ada dua kata yang harus dicermati dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, yaitu kepuasan (*satisfaction*) dan kerja (*the job*).

Kepuasan merupakan tampilan perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan. Kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya. Vichio (1995) dan Gibson, Eranecerich & Donelley (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaan. Selanjutnya Kreitner & Kinicki (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) bukan merupakan konsep tunggal. Kepuasan kerja merupakan manifestasi kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil

dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan (Testa, 1999; Locke, 1989).

Dalam pernyataan tersebut ditemukan makna bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa elemen kepuasan kerja. Herzberg, Mausner & Synderman (1959) mengatakan bahwa elemen-elemen kepuasan kerja meliputi: (1) *relationship with colleagues*; (2) *relationship with head of department*; (3) *ability and efficiency of head department*; (4) *hours of work*; (5) *opportunity to use initiative*; (6) *promotion prospects*; (7) *salary*; (8) *job security*; (9) *actual work undertaken*; (10) *overall job satisfaction*. Di lain pihak, Robbins (2001) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja meliputi: (a) pekerjaan yang secara mental lebih menantang; (b) ganjaran yang pantas; (c) kondisi kerja yang lebih mendukung; (d) rekan kerja yang mendukung; (e) kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan.

Di dalam realitas sosial, kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan dan persepsi mereka terhadap pekerjaan serta interaksi baik secara vertikal dan horisontal. Dengan demikian, kepuasan kerja mencerminkan sikap, dan bukan perilaku. Oleh karena itu, kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan dengan kinerja (Wibowo, 2007).

Kinerja (*performance*) berarti tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja pada dasarnya adalah unjuk kerja yang diupayakan mencapai prestasi kerja untuk menghasilkan

output tertentu dalam waktu yang telah ditentukan. Kinerja sebagai perwujudan hasil kerja pada pekerjaan, aktivitas dan perilaku tertentu dalam batas waktu yang telah ditentukan.

Waldman (1994) menjelaskan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan menjadi pilihannya atau bagian dari syarat-syarat tugas yang ada pada masing masing individu dalam organisasi. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Amstrong & Anggela (1998) memaknai kinerja dengan arti yang lebih luas, yaitu bukan saja menyangkut hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan bagaimana hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan kontribusi ekonomi.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja seperti tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pada prinsipnya merupakan konstruk multidimensional, mencakup banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, yaitu: (1) Faktor personal; meliputi pengetahuan, keterampilan, percaya diri, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; (2) Faktor kepemimpinan; kualitas dalam memberi dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan *team leader*; (3) Faktor tim; kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh teman satu tim, kepercayaan terhadap satu tim, kekompakan dan keeratn tim; (4) Faktor sistem; meliputi sistem kerja, fasilitas ker-

ja, infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi; dan (5) Faktor kontekstual; tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi, 2007).

Di dalam manajemen modern, termasuk manajemen pendidikan kinerja sangat dipengaruhi oleh semangat kerja, iklim komunikasi yang kondusif antara pimpinan dan bawahan dalam kaitannya dengan kinerja. Esensi komunikasi kinerja, antara lain: (1) semangat kerja; (2) kedudukan dalam pekerjaan; (3) kesempatan dalam pekerjaan; dan (4) kepercayaan. Dalam satu kesempatan yang menguntungkan bahwa kinerja melalui esensialnya memerlukan penilaian agar efektivitas dan efisiensi kinerja dapat diketahui.

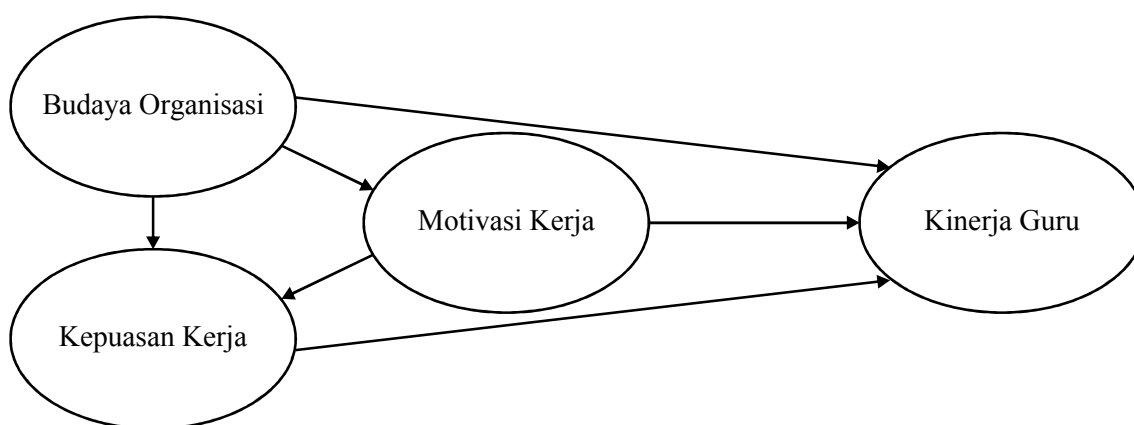
Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal. Namun, kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor di luar faktor personal, seperti kepemimpinan, tim dan lain-lainnya. Berkaitan dengan hal tersebut, Campbell (1990) menjelaskan bahwa terdapat banyak hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut-atribut kinerja, seperti faktor: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), motivasi (*motivation*). Dalam membangun kinerja yang efektif dan membangun kepatuhan personal dalam organisasi kerja, faktor-faktor tersebut merupakan prosedur standar operasi yang harus dipatuhi sehingga dapat membangun budaya kerja dan pemahaman tentang budaya kerja itu sendiri. Pemahaman ini akan melahirkan motivasi kerja dan kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian survai dengan hipotesis, karena peneliti

menghadapi jumlah responden yang cukup besar. Untuk menguji hipotesis diperlukan instrumen penelitian yang mampu menghasilkan data interval. Dalam konteks data dan jumlah responden maka digunakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif (Fornell & Bookstain, 1982). Tujuan penelitian ini untuk menganalisis hubungan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja

guru. Untuk maksud ini, digunakan analisis jalur, karena teknik analisis ini dapat menjelaskan hubungan antarvariabel baik langsung maupun tidak langsung (Solimun, 2002). Atas dasar relevansi pendekatan, jenis penelitian dan teknik analisis yang digunakan serta tujuan yang akan dicapai, maka dikembangkan rancangan penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Rancangan Penelitian

Melalui populasi penelitian dimaksudkan untuk menjangkau wilayah generalisasi yang terdiri objek atau subjek penelitian yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemungkinan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri yang berstatus PNS di kota Surabaya yang berjumlah 7610 orang. Karena penelitian survai, maka dalam pelaksanaannya menggunakan sampel.

Sampel merupakan bagian dari keseluruhan jumlah dan karakteristik dari populasi penelitian (Sugiyono, 2008; Moore, 1983). Sampel penelitian harus benar-benar representatif, karenanya harus dipilih dari semua satuan elementer sehingga mempunyai kesempatan yang

sama, dengan mempertimbangkan faktor-faktor: (1) derajat keseragaman (*degree of homogeneity*), semakin homogeny, maka populasi yang diambil semakin kecil. Apabila populasi itu seragam (*completely homogenous*), maka satu satuan elementer saja sudah cukup representatif untuk diteliti; (2) presisi yang dikehendaki oleh peneliti. Makin tinggi presisi yang diharapkan, makin besar sampel yang dibutuhkan; (3) rencana analisis. Dalam satu rancangan penelitian adakalanya besarnya sampel telah mencukupi sesuai dengan presisi yang dikehendaki, akan tetapi kalau dikaitkan dengan kebutuhan analisis maka jumlah sampel tersebut belum mencukupi; dan (4) tenaga, biaya dan waktu, bila menginginkan presisi yang tinggi, maka jumlah sampel harus besar. Hal ini akan berakibat

terhadap penyediaan tenaga, biaya, dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian penelitian (Singarimbun & Effendi, 1989). Melalui *stratified proportional random sampling* dan dibantu dengan rumus Warwisk & Liningger (dalam Sugiyono, 2008), maka sampel diperoleh sejumlah 174 dari populasi sebesar 7610 orang.

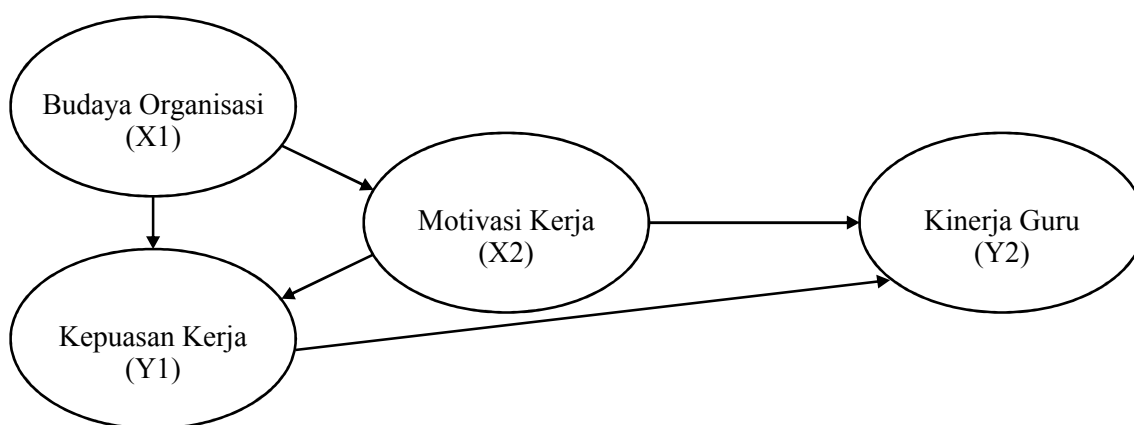
Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer tentang budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Oleh karena itu, pengumpulan data dengan kuesioner/angket adalah teknik pengumpulan data yang paling banyak digunakan dalam penelitian survai. Secara garis besar terdapat dua cara penggunaan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data, yaitu: (1) disebarkan kemudian diisi oleh responden dan (2) digunakan sebagai pedoman wawancara dengan responden (Singarimbun & Effendi, 1989). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah *partial least square* (PLS) dan analisis deskriptif. PLS dipilih sebagai teknik

analisis dengan pertimbangan bahwa PLS sebagai *soft modeling* merupakan teknik analisis yang *powerful*, karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel yang tidak harus besar. Data tidak harus berdistribusi normal *multivariate*, dapat digunakan sebagai konfirmasi teori (uji hipotesis), juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antarvariabel laten. Selain itu, PLS dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008).

Langkah-langkah PLS adalah sebagai berikut.

Merancang Model Struktural atau Inner Model

Inner model merupakan model yang menspesifikasikan hubungan antarvariabel laten berdasar substansi teori (Ghozali, 2008). *Inner model* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Jalur Antarvariabel

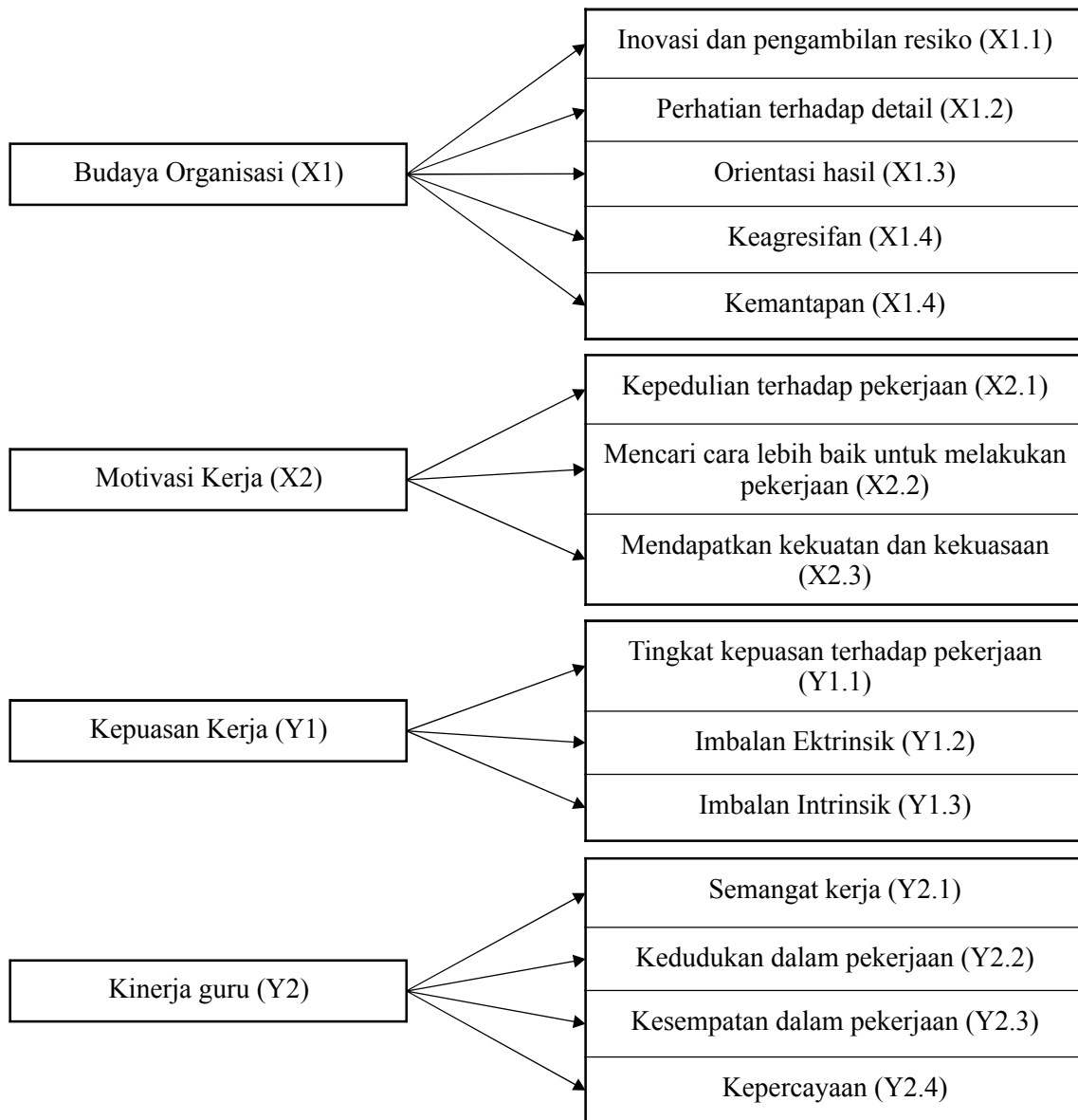
Merancang Model Pengukuran atau Outer Model

Pada PLS rancangan model pengukuran (*outer model*) menjadi sangat pen-

ting, karena model pengukuran merupakan model yang menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya (Ghozali, 2008). Rancangan

model pengukuran yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan

indikator-indikatornya dapat dilihat pada Gambar 3.

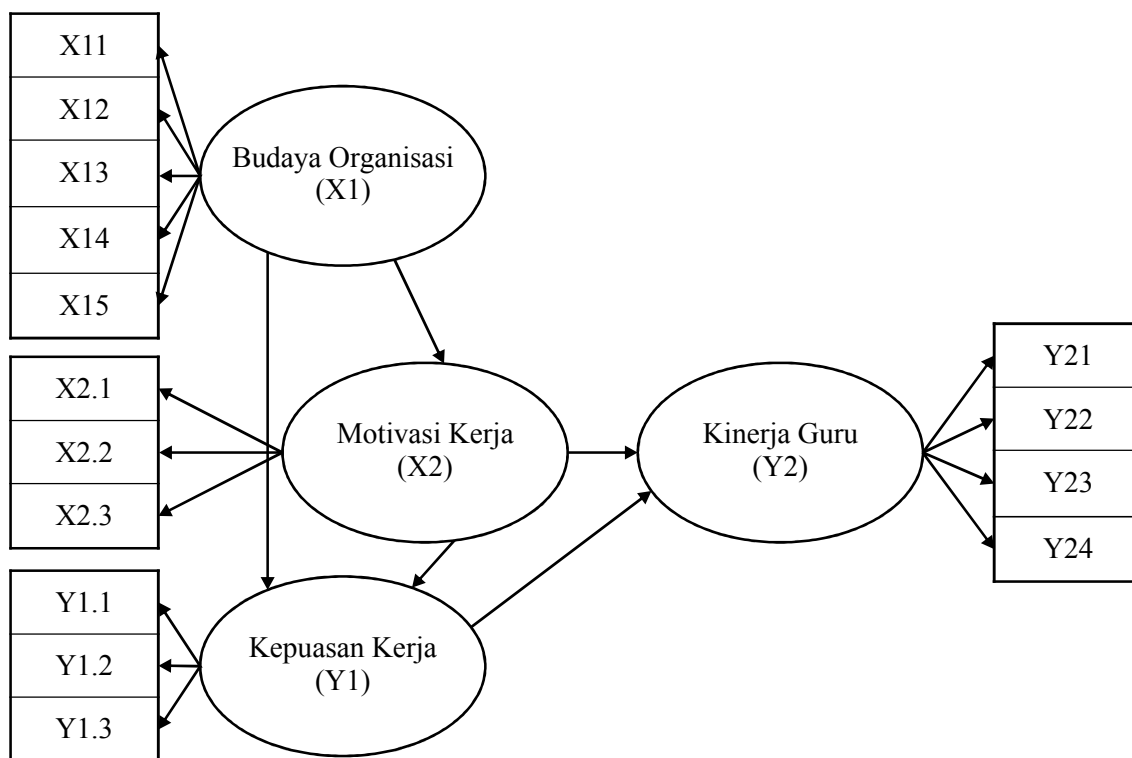


Gambar 3. Rancangan Outer Model

Menyusun Path Diagram atau Mengonstruksi Diagram Jalur Tiap-tiap Variabel

Diagram ini bermanfaat untuk menunjukkan jalur hubungan kausal antarvariabel eksogen dan endogen. Hubungan kausal antarvariabel dapat dilihat pada Gambar 4.

Konstruk yang dibangun seperti pada diagram jalur di atas dapat dibedakan ke dalam dua kelompok variabel eksogen, yaitu budaya organisai (X1), serta variabel indogen yang meliputi variabel motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (Y1) dan kinerja guru (Y2).



Gambar 4. Diagram Jalur untuk PLS

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan statistik uji-t. Bilamana diperoleh nilai $p\text{-value} < 0,05$ (alpha 5%), maka disimpulkan signifikan dan atau sebaliknya. Bila hasil pengujian pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator indikator yang ada dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Bila hasil pengujian pada *inner model* signifikan, maka dapat diartikan terdapat pengaruh yang bermakna dari variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengkategorian variabel kinerja guru dapat diketahui bahwa kinerja guru SD Negeri sebagian besar berada pada kategori sedang (35,6%). Tingkat kategori ini berkaitan dengan ki-

nerja guru, masih mengandung permasalahan, karena kinerja guru merupakan indikator tingkat prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan dalam pembelajaran. Dengan kategori tersebut, maka kinerja guru SD Negeri dalam pembelajaran masih perlu ditingkatkan, karena peran guru dalam pembelajaran sangat sentral dan menentukan keberhasilan pendidikan (Suharningsih, 2009). Didukung penelitian Kotter & Heskett (1997) bahwa prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hasil penelitian Strauss dan Syales yang dikutip oleh Handoko (2001) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja para anggotanya dan pada gilirannya akan meningkatkan budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh guru-guru SD Negeri sebagian besar (42,5%), berada pada kategori cukup baik,

selebihnya berada pada kategori sangat baik (17,2%), kategori baik meliputi 36,2%, kategori kurang baik sebesar 1,1% dan 2,9% termasuk kategori tidak baik. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi sering dipadankan dengan budaya korporasi. Karakteristik budaya korporasi seperti inovasi, keberanian mengambil resiko, apabila dijadikan dasar dalam setiap melaksanakan pekerjaannya, akan menjadikan nilai-nilai yang terdapat Di dalam inovasi dan keberanian mengambil resiko tersebut sebagai kepribadian organisasi (Djokosantoso, 2003).

Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi diimplementasikan dalam proses pembelajaran. Pada setiap mengawali kegiatan pembelajaran, guru-guru menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan rencana pembelajaran tersebut dan mengakhiri kegiatan pembelajaran dengan kegiatan penilaian.

Sebagaimana dikemukakan oleh Banghart & Trull (dalam Majid 2008), perencanaan adalah awal dari semua proses yang rasional dan mengandung optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai masalah. Perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Di lain pihak, melaksanakan rencana pembelajaran diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh guru dalam membimbing, membantu dan mengarahkan peserta didik untuk memiliki pengalaman belajar, baik kognitif, afektif maupun psikomotorik. Komponen penting lainnya adalah evaluasi atau penilaian. Evaluasi dengan segala maknanya merupakan proses yang sistematis, mulai dari pengumpulan data, analisis dan interpretasi data sarta informasi hasil penilaian,

untuk menentukan sejauh mana peserta didik mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Guba & Lincoln, 1981).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien jalur pada hubungan dari konstruk budaya organisasi dengan konstruk kinerja guru terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi sekolah yang merupakan cerminan dari budaya kerja guru sebagian besar berada pada kategori cukup baik. Jadi, budaya organisasi ada hubungannya dengan kinerja. Makin baik budaya organisasi makin tinggi kinerja seseorang (Kotter & Heskett, (1997). Makin tinggi kinerja seseorang makin dapat memenuhi kebutuhannya sehingga memotivasi seseorang pekerja dalam meningkatkan kualitas kerjanya untuk menuju satu tingkatan kepuasan.

Pernyataan Wexley & Yukl, tentang motivasi, yang dikutip oleh As'ad (2003) bahwa motivasi merupakan proses yang melatarbelakangi individu berperilaku untuk mencapai tujuan (*motivation is the process by which behavior is energized and directed*). Motivasi seseorang pekerja akan tampak pada perilaku yang diarahkan pada pencapaian sasaran untuk memenuhi keutuhan guna mencapai kepuasan.

Hubungan antara konstruk motivasi kerja dengan kepuasan kerja ditunjukkan oleh koefisien jalur dari kedua konstruk tersebut sebesar 0,268018 (koefisien bernilai positif), dengan nilai t-statistik sebesar 2,547287. Dengan taraf signifikansi 5% (*two tailed*) diperoleh t-tabel sebesar 1,974. Ini menunjukkan bahwa t-statistik > t-tabel, berarti koefisien hubungan tersebut signifikan. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian Wright (2001) dengan judul *public sector work*

motivation: Review of current literature and a revised conceptual model. Wright (2001) menyimpulkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi perilaku, sedangkan perilaku mendorong motivasi kerja dan kinerja sektor publik. Jadi, variabel motivasi kerja saling berhubungan dengan kepuasan kerja dan secara bersama-sama mempengaruhi produktivitas kerja.

Berdasarkan pengkategorian variabel kepuasan kerja (Y1) dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja sebagian besar guru-guru SD Negeri berada pada kategori sedang dengan frekuensi sebesar 36,8%. Oleh sebab itu, menurut Strauss & Syales yang dikutip Handoko (1992), kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Dalam kehidupan organisasi, setiap individu yang dapat mengaktualisasikan diri, merasa ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga merasa mendapat kepuasan kerja yang lebih besar. Terdapat beberapa pendapat yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian Rongga (2001) dengan judul: *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction* menyimpulkan bahwa: (1) *human resources* mempunyai pengaruh 69% terhadap budaya organisasi dan (2) budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 90% terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil analisis kuantitatif diketahui bahwa koefisien jalur dari konstruk kepuasan kerja ke konstruk kinerja guru sebesar 0,344209 dan t-statistik sebesar 3,2950032. Dengan taraf signifikansi 5% (*two tailed*) diperoleh t-tabel sebesar 1,974. Hal ini menunjukkan bahwa t-statistik > t-tabel. Ini berarti bahwa t-statistik tersebut signifikan. Keputusan yang dapat diambil bahwa koefisien jalur menunjuk-

kan adanya hubungan yang signifikan antara konstruk kepuasan kerja dengan kinerja guru dan menyatakan ada hubungan langsung yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru.

Beberapa pandangan berkaitan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Gordon & Ditomaso (1992) bahwa ketika kinerja berhubungan secara positif dengan kepuasan, maka muncul tiga pandangan, yaitu: (1) kepuasan menyebabkan kinerja; (2) kinerja menyebabkan kepuasan; dan (3) penghargaan, mengganggu tidak ada hubungan yang inheren. Organ & Bateman (1986) menyatakan bahwa kinerja meliputi berbagai perilaku tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya dan hasil dari pekerjaan tersebut. Perilaku tersebut lebih umum ada pada pekerja yang terpuaskan. Jadi kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja guru.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa secara langsung maupun tidak langsung ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja guru. Proposisi antarvariabel tersebut menegaskan bahwa kinerja guru dapat naik atau turun sehubungan dengan naik atau turunnya budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

Budaya organisasi di lingkungan SD Negeri pada umumnya sudah cukup baik. Hal ini menggambarkan bahwa budaya kerja para guru telah cukup memenuhi standar pelayanan mutu dalam proses

belajar mengajar. Pelayanan mutu yang dilakukan oleh guru-guru SD Negeri bahwa pada setiap pelaksanaan proses belajar-mengajar selalu menggunakan tahapan perencanaan, pelaksanaan perencanaan, dan penilaian. Terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja guru, melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja guru. Untuk itu, makin baik budaya organisasi, makin baik motivasi kerja dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja guru.

Motivasi kerja guru SD Negeri sebagian besar berada pada kategori sedang. Ini berarti bahwa dorongan guru-guru untuk melakukan tindakan guna mencapai

tujuan masih perlu ditingkatkan. Terdapat hubungan tidak langsung antara motivasi kerja dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja guru. Karena itu, makin baik motivasi kerja makin tinggi kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja guru SD Negeri.

Kepuasan kerja guru SD Negeri berada pada kategori sedang. Kepuasan kerja seorang guru, khususnya guru SD hendaknya terjaga dengan baik. Sebab kepuasan ini berkaitan dengan emosi seseorang yang menyenangkan atau tidak. Hal ini akan dapat berpengaruh dalam memberikan layanan pada siswa. Implikasi dari kondisi ini tampak pada iklim sosioemosional kelas di mana guru berada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. 2009. *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional*. Jakarta: PT Imperial Bhakti Utama.
- Amstrong, M. & Anggela, B. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personal and Development.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Islami, Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Campbell, D. 1990. *The Force Prejudice*. The Gurdian, 31 October.
- Collier, C. C. & Walsh, W. J. 1971. *Teaching in the Modern Elementary School*. New York: The Macmillan Company.
- Danim, S. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djokosantoso, M. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Kompetindo.
- Fornell, C. & Bookstain, F. 1982. "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit – Voice Theory", dalam "*Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.
- Ghozali, I. 2008. *Model Persamaan Struktural Model dan Aplikasi dengan Program Partial Least Square (PLS)*. Edisi III. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Evanecevich, J.M., & Donnelly, J.H., Jr. 2000. *Organization*. Boston: McGraw-Hill Book, Companies, Inc.

- Gordon, G. G. & Ditomaso, N. 1992. "Predicting Corporate Performance From Organizational Cultur", dalam *Journal of Management Study*, November 1992, hal. 793-98.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S.1981. *Effective Evaluation; Improving the Usefulness of Evaluation Results Thought Responsive and Naturalistic Approaches*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishes.
- Handoko, T. H. 2001. *Managemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, Press.
- Herpen, M.; Praag. M.; & Kees, C. 2002. *The Effective Performance Measurement and Compensation on Motivation and Empirical Study*. Conference of The Performance Measurement Association in Boston, pp. 1-34.
- Herzberg, F.B.; Mausner; & Synderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- James, L. 1988. *Understanding Employee Motivation*: N/A. June, Vol. 36.
- Kinman, G. & Russel, K. 2001. "The Role of Motivation to Learn in Management Education", dalam *Journal of Workplace Learning*, Vol. 3 No. 4 pp. 132-149.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1997. *Corporate Culture and Performance*. PT Prehalindo, Simon and Sheester Pte. Ltd.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2001. *Organization Behavior*. Third Edition. Printed in United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Kroeber, A. L., & Klukhon, 1992. *Culture Review of Concept and Definition, Peabody Museum Paper*. Cambridge, Mass: Havard University.
- Lawler, E. E. III. 1973. *Motivation in Work Organization* (Monterey, Calif: Books/Cole).
- Locke, E. A. 1989. *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M. D. (Ed), Hand Book of Industrial Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen, YKPN.
- Majid, A. 2008. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rodakarya.
- Mataheru, F., 1988. "Motivasi Kerja", dalam *Makalah Disampaikan Pada Penataran Dosen IKIP Malang*. Malang, Tanpa tanggal.
- Moore, G. W. 1983. *Development and Evaluating Educational Research*. Toronto: Little Brown & Company (Canada) Limited.
- Organ, D. W. & Bateman, T. S. 1986. *Organization Behavior: An Applied Psychological Approach* (Plano Tex: Business Publication).
- Petri, H. 1999. *Motivation Theory and Research*. Belmont Calif, Wards Warth.
- Robbins, S. P. 2001. *Organization Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey Prentice-Hall Inc.

- Rongga, K. L. 2001. "Human Resources Prentices, Organization Climate and Employee Satisfaction. *Academy of Management Review*, July, 619-644. External Control of Reinforcement", dalam *Psychological Monographs*, 1, no. 609, p. 80.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta, LP3ES.
- Stoops, M. & Johnson, R. E. 1967. *Elementary Schools Administration*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suharningsih. 2009. "Manajemen Kinerja Sekolah Dasar di Kota Malang (Studi Multisitus pada Tiga SD)", dalam *Disertasi* tidak dipublikasi Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.
- Testa, M. R. 1999. "Satisfaction with Organization Vision, Job Satisfaction and Service Effort: An Empirical Investigation", dalam *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 20 No. 3 pp. 154-161.
- Vichio, R. P. 1995. *Organization Behavior*. Florida: The Dryden Press.
- Waldman, D. A. 1994. "The Contribution of Total Anality Management to a Theory of WorkPerformance", dalam *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp 210-536.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grasindo Persada.
- Wright, B. E. 2001. "Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and Reversed Concional Model", dalam *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 3369-3830.