

**KONTRIBUSI DIMENSI BUDAYA ORGANISASIONAL  
TERHADAP KINERJA GURU  
(Studi Empiris pada Guru SMA Negeri Wilayah Barat  
Kabupaten Kendal)**

**Lie Liana**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika & Bisnis  
Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang, Indonesia

Korespondensi penulis: [lieliana@edu.unisbank.ac.id](mailto:lieliana@edu.unisbank.ac.id)

**Tristiana Rijanti**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika & Bisnis  
Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang, Indonesia

Email: [tristianar@gmail.com](mailto:tristianar@gmail.com)

**Sri Wahyuningsih**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika & Bisnis  
Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang, Indonesia

Email: [wahyuningsih879@yahoo.com](mailto:wahyuningsih879@yahoo.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the contribution of organizational culture dimensions to teacher performance. There are four dimensions of organizational culture, namely clan culture, adhocracy culture, market culture, and hierarchy culture. The research was conducted at the West Region Public High School, Kendal Regency. The population in this study were all teachers of SMA N1 Weleri, SMA N1 Rowosari, SMA N1 Cepiring, and SMA N1 fat. The total population is 114 teachers. The data analysis technique used descriptive analysis, namely respondent description and variable description. In addition, quantitative analysis is used which includes validity test, reliability test, normality test, model test, R2 test and hypothesis testing. The results showed that clan culture had a positive and significant effect on teacher performance, adhocracy culture had no effect on teacher performance, market culture had no effect on teacher performance, and hierarchy culture had a positive and significant effect on teacher performance.*

**Keywords:** *clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchy culture, teacher performance.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi dimensi budaya organisasional terhadap kinerja guru. Ada empat dimensi budaya organisasional, yaitu clan culture, adhocracy culture, market culture, dan hierarchy culture. Penelitian dilakukan di SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru-guru SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal, yaitu SMA N1 Weleri, SMA N1 Rowosari, SMA N1 Cepiring, dan SMA N1 Gemuh. Jumlah

populasi adalah 114 guru. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, yaitu deskripsi responden dan deskripsi variabel. Selain itu digunakan analisis kuantitatif yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji model, uji R<sup>2</sup> dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa clan culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, adhocracy culture tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, market culture tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, dan hierarchy culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

**Kata kunci:** clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchy culture, kinerja guru.

## LATAR BELAKANG

Kemendikbud Dirjen PMPTK menjelaskan pada Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru tahun 2012, bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem penilaian kinerja berbasis bukti (evidence-based appraisal) yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai guru profesional.

Black dan Richard dalam Ng'ang'a dan Nyongesa (2012) mengemukakan budaya organisasional didefinisikan sebagai kumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh orang-orang dan kelompok-kelompok dalam sebuah organisasi dan cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Quinn dan Cameron dalam Ng'ang'a dan Nyongesa (2012) menyatakan budaya organisasional ini memiliki empat dimensi yaitu: budaya klan (clan culture), budaya adhokrasi (adhocracy culture), budaya pasar (market culture) dan budaya hirarki (hierarchy culture).

Bila kita lihat fenomena yang terjadi pada guru-guru di SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal diantaranya masih adanya guru yang belum sepenuhnya menunjukkan kinerja yang bagus terhadap sekolah seperti masih adanya jam pelajaran yang kosong, masih ada guru yang datang terlambat, pembuatan perangkat pembelajaran yang masih copy paste, guru dalam pembelajaran kurang maksimal dikarenakan tidak dibuatnya alat peraga, pada jam kosong guru tidak memaksimalkan dengan kegiatan yang positif seperti membaca di perpustakaan ataupun membuat perangkat pembelajaran sehingga kinerja terhadap sekolah menjadi berkurang. Kinerja guru dipengaruhi oleh budaya organisasional. Dimana ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasional terhadap kinerja guru dari penelitian yang dilakukan oleh Sangadji dan Sopiah (2013); Riswan (2014); Srikaningsih dan Setyadi (2015); Hakim (2015), sementara penelitian yang berbeda menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasional terhadap kinerja guru oleh Arifin (2014) dan Hutabarat (2015).

## **KAJIAN TEORI Budaya Organisasional**

Quinn dan Cameron dalam Ng'ang'a dan Nyongesa (2012) mengemukakan bahwa instrument assesment budaya organisasional meliputi: karakter organisasi yang dominan, praktik kepemimpinan, praktik manajemen, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria untuk sukses.

Quinn dan Cameron dalam Ng'ang'a dan Nyongesa (2012) mengemukakan ada empat jenis budaya organisasional dengan indikator- indikatornya yaitu:

1. Budaya klan (clan culture): kepribadian, seperti sebuah keluarga; pembimbingan, fasilitasi, pengasuhan; kerja tim, konsensus dan partisipasi; kesetiaan dan saling percaya; pengembangan manusia, kepercayaan tinggi, keterbukaan; pengembangan sumber daya manusia, kerja tim, perhatian pada orang lain.
2. Budaya adhokrasi (adhocracy culture): berhubungan dengan jiwa wirausaha dan pengambilan risiko; berhubungan dengan pengusaha, inovatif dan pengambilan risiko; pengambilan risiko individu, pembaharuan, kebebasan dan keunikan; komitmen untuk pembaharuan, pengembangan; kemahiran sumber daya, penciptaan tantangan baru; unik serta produk dan jasa baru.
3. Budaya market (market culture): menekankan persaingan, pencapaian tujuan; tidak ada yang tidak mungkin, agresif, berorientasi hasil; daya saing dan prestasi; menekankan pada prestasi dan pencapaian tujuan; aksi bersaing dan menang; menang dalam pasar, berlari cepat dalam persaingan.
4. Budaya hirarki (hierarchy culture): menekankan pada kontrol dan struktur; berorientasi pada koordinasi, mengorganisir, efisiensi; keamanan, persesuaian, kemungkinan meramalkan; peraturan formal dan kebijakan; ketetapan dan stabilitas; dapat diandalkan, efisien, biaya rendah.

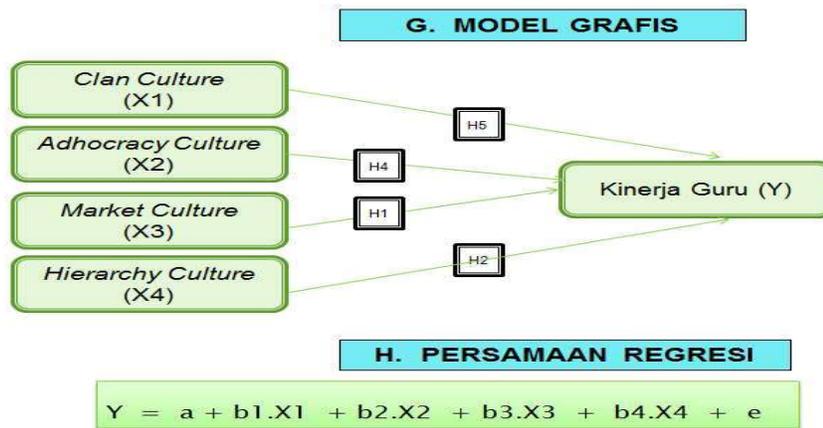
### **Kinerja Guru**

Berdasarkan Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru oleh Kemendikbud Dirjen PMPTK 2012, kinerja guru didefinisikan wujud perilaku kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seseorang guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar.

Kemendikbud Dirjen PMPTK mengenai Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru tahun 2012 mengenai kisi-kisi instrumen yang menggambarkan hubungan antara dimensi tugas utama dan indikator kinerjanya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan pembelajaran:
  - a. Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/ silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik
  - b. Guru menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir
  - c. Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
  - d. Guru memilih sumber belajar / media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran
2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran:
  - a. Guru memulai pembelajaran dengan doa
  - b. Guru menguasai materi pelajaran yang diampu
  - c. Guru selalu menerapkan strategi pembelajaran sesuai materi ajar
  - d. Guru selalu memanfaatkan media audio visual dalam pembelajaran

- e. Guru mendorong siswa agar terlibat aktif dalam proses pembelajaran
  - f. Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran
3. Kegiatan penutup:
- a. Guru selalu mengakhiri pembelajaran dengan efektif
  - b. Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik
  - c. Guru menggunakan beragam metode penilaian untuk memantau kemajuan hasil belajar peserta didik
  - d. Guru memanfaatkan hasil penilaian belajar peserta didik sebagai umpan balik untuk perbaikan dan pengayaan



Gambar 1. Kerangka Konseptual

#### Hipotesis

1. Clan culture berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
2. Adhocracy culture berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
3. Market culture berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
4. Hierarchy culture berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan masa kerja responden, diketahui sebagian besar guru mempunyai masa kerja 11-30 tahun yaitu sebanyak 77 orang (67,5%), sedangkan < 5 tahun sebanyak 1 orang (0,9%), 5 - 10 tahun sebanyak 17 orang (14,9%) dan > 30 tahun sebanyak 19 orang (16,7%).

#### 4. Usia

Berdasarkan usia responden ternyata didominasi guru yang berusia > 41 tahun yaitu sebanyak 94 orang (82,4%). Guru yang berusia 21 – 30 tahun hanya 2 orang (1,8%) dan usia 31 – 40 tahun berjumlah 18 orang (15,8%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar berusia relatif tinggi.

#### 5. Golongan

Berdasarkan golongan responden, diketahui guru terbanyak mempunyai golongan III yaitu 61 orang (53,5%), sementara golongan IV sebanyak 53 orang (46,5%). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki golongan relatif tinggi.

## Deskripsi Variabel Penelitian

## 1. Clan Culture (X1)

Tabel 4. Deskripsi Variabel Clan Culture (X1)

No	Pernyataan	Statistik		
		Min	Max	Mean
X1.1	Saya merasa sekolah tempat saya mengajar adalah tempat yang sangat personal bagaikan sebuah keluarga besar dimana kami saling berbagi.	2	5	4,44
X1.2	Saya merasa kepala sekolah adalah seorang penasihat yang bijak, fasilitator dan seorang pengasuh.	2	5	4,21
X1.3	Saya merasa gaya manajemen di sekolah ini dicirikan oleh kerjasama kelompok, konsensus dan partisipasi.	2	5	4,16
X1.4	Saya merasa perekat yang membuat solid di sekolah ini adalah loyalitas, adanya saling percaya dan komitmen yang tinggi terhadap sekolah.	3	5	4,32
X1.5	Saya merasa sekolah ini menekankan pada pengembangan manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan antisipasi.	2	5	4,23
X1.6	Saya merasa sekolah ini mendefinisikan sukses berdasarkan pengembangan sumber daya manusia, kerjasama, komitmen guru dan perhatian pada orang lain.	2	5	4,23
X1	Clan Culture	3	5	4,26

Sumber: Quinn and Cameron dalam Ng'ang'a dan Nyongesa (2012)

Berdasarkan tabel 4 dapat dijelaskan bahwa rata-rata tertinggi responden terdapat pada indikator X1.1 sebesar 4,44, artinya rata-rata responden secara umum setuju dengan pernyataan bahwa sekolah tempat mereka mengajar adalah tempat yang sangat personal bagaikan sebuah keluarga besar dimana mereka saling berbagi. Secara keseluruhan didapatkan nilai mean untuk clan culture sebesar 4,26. Hal ini mengindikasikan bahwa responden mempunyai clan culture yang relatif tinggi.

## 2. Adhocracy Culture (X2)

Tabel 5. Deskripsi Variabel Adhocracy Culture (X2)

No	Pernyataan	Statistik		
		Min	Max	Mean
X2.1	Sekolah tempat saya bekerja menunjukkan tempat berkumpulnya orang-orang yang berjiwa wirausaha dan berani mengambil resiko.	2	5	4,18
X2.2	Kepemimpinan dalam sekolah berpola entrepreneur, inovatif dan berani mengambil resiko.	2	5	4,11
X2.3	Gaya manajemen sekolah mencirikan pengambilan resiko secara individual, inovasi, kebebasan dan menekankan keunikan.	2	5	3,88
X2.4	Perekat yang membuat sekolah solid adalah komitmen untuk berinovasi dan pengembangan.	3	5	4,30
X2.5	Sekolah menekankan mendapatkan sumber-sumber baru, menciptakan tantangan baru, mencoba hal-hal baru dan mengharap pada kesempatan.	2	5	4,08
X2.6	Sekolah mendefinisikan sukses berdasarkan pada keunikan, serta produk dan jasa baru.	2	5	4,00
X2	Adhocracy Culture	3	5	4,09

Sumber: Quinn and Cameron dalam Ng'ang'a dan Nyongesa (2012)

Berdasarkan tabel 5 dapat dijelaskan bahwa mean tertinggi responden terdapat pada indikator X2.4 sebesar 4,30, artinya rata-rata responden secara umum setuju dengan pernyataan bahwa perekat yang membuat sekolah solid adalah komitmen untuk berinovasi dan pengembangan. Secara keseluruhan didapatkan nilai mean untuk adhocracy culture sebesar 4,09. Hal ini mengindikasikan bahwa responden mempunyai adhocracy culture yang relatif tinggi.

### 3. Market Culture (X3)

Tabel 6. Deskripsi Variabel Market Culture (X3)

No	Pernyataan	Statistik		
		Min	Max	Mean
X3.1	Sekolah sangat berorientasi pada hasil, fokus utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Guru-guru bersaing dan berorientasi pada pencapaian tujuan.	2	5	3,69
X3.2	Kepemimpinan dalam sekolah umumnya tidak omong kosong, agresif dan fokus pada hasil.	2	5	4,04
X3.3	Gaya manajemen dalam sekolah dicirikan oleh persaingan yang keras, tuntutan dan pencapaian yang tinggi.	2	5	4,00
X3.4	Perekat yang membuat sekolah solid adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan.	2	5	3,78
X3.5	Sekolah menekankan pada tindakan dan pencapaian yang kompetitif. Mencapai target dan memenangkan pasar adalah penting.	3	5	4,00
X3.6	Sekolah mendefinisikan sukses berdasar pada memenangkan pasar dan tidak terlepas dari persaingan. Kuncinya adalah persaingan pasar yang kompetitif.	2	5	3,94
X3	Market Culture	3	5	3,91

Sumber: Quinn and Cameron dalam Ng'ang'a dan Nyongesa (2012)

Berdasarkan tabel 7 dapat dijelaskan bahwa mean tertinggi responden terdapat pada indikator X4.3 sebesar 4,34, artinya rata-rata responden secara umum setuju dengan pernyataan bahwa gaya manajemen dalam sekolah dicirikan oleh hubungan yang memperhatikan keamanan pekerja, kenyamanan, dan dapat diprediksi. Secara keseluruhan didapatkan nilai mean untuk hierarchy culture sebesar 4,17. Hal ini mengindikasikan bahwa responden mempunyai hierarchy culture yang relatif tinggi.

## 5. Kinerja Guru (Y)

Tabel 8 Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y)

No		Statistik		
		Min	Max	Mean
Y1	Saya memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai silabus dan kemampuan peserta didik.	3	5	4,32
Y2	Saya menyusun bahan ajar secara runtut, logis dan kontekstual.	3	5	4,28
Y3	Saya selalu merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif.	3	5	4,30
Y4	Saya memilih sumber belajar sesuai dengan materi pembelajaran	1	5	4,36
Y5	Saya selalu memulai pembelajaran dengan doa.	3	5	4,63
Y6	Saya menguasai materi pelajaran yang saya ampu.	3	5	4,46
Y7	Saya selalu menerapkan strategi pembelajaran sesuai materi ajar.	3	5	4,23
Y8	Saya selalu memanfaatkan media audio visual dalam pembelajaran.	2	5	3,85
Y9	Saya mendorong siswa agar terlibat aktif dalam proses pembelajaran.	3	5	4,44
Y10	Saya menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran.	2	5	4,41
Y11	Saya selalu mengakhiri pembelajaran dengan efektif.	2	5	4,24
Y12	Saya merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik.	3	5	4,31
Y13	Saya menggunakan berragam metode penilaian untuk memantau kemajuan hasil belajar peserta didik .	3	5	4,14
Y14	Saya memanfaatkan hasil penilaian belajar siswa sebagai umpan balik untuk perbaikan dan pengayaan	3	5	4,37
Y	Kinerja Guru	3	5	4,31

Sumber: Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru, Kemendikbud 2012.

Berdasarkan tabel 8 dapat dijelaskan bahwa mean tertinggi responden terdapat pada indikator Y5 sebesar 4,63, artinya rata-rata responden secara umum setuju dengan pernyataan bahwa seorang guru harus selalu memulai pembelajaran dengan doa. Secara keseluruhan didapatkan nilai mean untuk kinerja dosen sebesar 4,31. Hal ini mengindikasikan bahwa responden mempunyai kinerja yang relatif tinggi.

### Pengujian Instrumen

#### Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor. Uji validitas dilakukan menggunakan program SPSS for windows versi 19.0. Apabila nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) > 0,5 berarti kecukupan sampel terpenuhi, sedangkan apabila loading factor > 0,4 maka item dalam kuesioner dikatakan valid.

#### 1. Clan Culture (X1)

Hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pada variabel clan culture, diperoleh nilai KMO sebesar 0,875 > 0,5 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini berarti sampel tercukupi sehingga dapat dianalisis lebih lanjut. Semua

indikator untuk variabel clan culture dinyatakan valid karena semuanya mempunyai loading factor  $> 0,4$ .

#### 2. Adhocracy Culture (X2)

Hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pada variabel adhocracy culture, didapatkan nilai KMO sebesar  $0,714 > 0,5$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengandung arti sampel tercukupi sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Semua indikator variabel adhocracy culture valid karena semuanya mempunyai loading factor  $> 0,4$ .

#### 3. Market Culture (X3)

Hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pada variabel market culture, didapatkan nilai KMO sebesar  $0,879 > 0,5$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengandung arti sampel tercukupi sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Semua indikator variabel market culture valid karena semuanya mempunyai loading factor  $> 0,4$ .

#### 4. Hierarchy Culture (X4)

Hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pada variabel hierarchy culture, didapatkan nilai KMO sebesar  $0,821 > 0,5$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengandung arti sampel tercukupi sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Semua indikator variabel hierarchy culture valid karena semuanya mempunyai loading factor  $> 0,4$ .

#### 5. Kinerja Guru (Y)

Hasil pengujian validitas terhadap indikator-indikator pada variabel kinerja guru, didapatkan nilai KMO sebesar  $0,877 > 0,5$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengandung arti sampel tercukupi sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Semua indikator variabel kinerja guru valid karena semuanya mempunyai loading factor  $> 0,4$ .

### PEMBAHASAN

Dalam sub bab ini akan dibahas hasil penelitian atas pengaruh variabel independen (clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchy culture) terhadap variabel dependen (kinerja guru).

Ciri-ciri utama dari clan culture adalah fokus pada perbaikan internal, perhatian pada karyawan, sensitif pada pelanggan. Dalam konteks organisasi sekolah, sekolah terus berupaya memperbaiki kinerjanya. Indikator perbaikan ini bisa dilihat dari capaian prestasi anak didiknya di ujian akhir maupun tingkat akreditasi sekolah yang diperolehnya. Keberhasilan sekolah bisa juga dilihat dari presentasi kelulusan tiap tahunnya dan juga persentase peserta didiknya yang berhasil mendapatkan sekolah di atasnya (perguruan tinggi) yang baik, mampu berhasil di perguruan tinggi negeri misalnya. Peserta didik yang menjadi pihak utama yang berkepentingan menjadi sentral pelayanan organisasi (sekolah).

Di sekolah juga dikembangkan budaya kerja tim. Selain sebuah sekolah sebagai satu tim, secara lebih detil masing-masing kelompok guru juga memiliki timnya masing-masing, biasanya sesuai dengan kelompok mata pelajaran yang menjadi kompetensinya. Masing-masing tim ada koordinatornya dan di atas koordinator ada kepala sekolah yang memiliki peran sebagai mentor para guru.

Guru di sekolah secara umum memiliki loyalitas yang baik pada sekolah yang menjadi tempat mereka mengajar/bekerja. Secara faktual, banyak guru yang dari awal berkarir secara terus menerus bekerja untuk satu sekolah tertentu. Di sisi lain, guru sebagai seorang aparatur sipil negara mesti tunduk pada kebijakan pemimpin di atasnya, dalam hal ini dinas terkait dan di atasnya lagi. Artinya seorang guru itu akan tetap mengajar di satu sekolah tertentu atau pindah di sekolah lainnya akan sangat ditentukan oleh penugasan dari atasnya.

Temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Boggs dan Fields (2010). Setting penelitiannya adalah di gereja. Temuan penelitian lainnya juga mendukung hasil ini, seperti: Beytein et al. (2010), Sangaji dan Sopiah (2013), Giri et al. (2014), Hakim (2015) dan Abdulloh (2006) Adhocracy Culture Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Guru Berdasar uji t yang dilakukan terhadap variabel adhocracy culture diketahui bahwa adhocracy culture tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja guru di SMAN-SMAN di Kendal Bagian Barat. Hal ini diketahui dari nilai signifikansi sebesar 0,680 di atas ambang signifikansi yang digunakan yaitu 0,05.

Adhocracy culture juga menekankan pada pengambilan risiko dan inovasi. Budaya ini juga kurang relevan di konteks sekolahan. Pemimpin (kepala sekolah) di sekolah cenderung berperan sebagai mentor, bukan sebagai pendorong untuk inovasi. Ciri lain budaya ini adalah penguasaan sumberdaya baru dan menciptakan tantangan baru. Di konteks sekolah yang menjadi objek penelitian ini, kesemuanya adalah SMAN. Jika penguasaan sumberdaya ini bisa diartikan penambahan jumlah peserta didik yang bergabung, maka yang terjadi di lapangan adalah jumlah peserta didik yang bergabung akan sangat dipengaruhi oleh peringkat sekolah dan reputasi yang dimilikinya. Secara ideal, sebenarnya pemimpin sekolah penting untuk melakukan terobosan-terobosan ataupun inovasi-inovasi baru untuk menarik jumlah peserta didik yang akan bergabung. Fakta di lapangan tidak demikian halnya.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Boggs dan Fields (2000). Di konteks budaya organisasional sebagai variabel yang dihubungkan dengan kinerja guru, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Handoko et al. (2009) dan Arifin (2014)

#### Market Culture Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Guru

Berdasar uji t yang dilakukan maka diketahui bahwa variabel market culture tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja guru di SMAN-SMAN di Kendal Wilayah Barat. Hal ini diketahui dari nilai signifikansi sebesar 0,226 lebih tinggi dari ambang yang ditetapkan dalam penelitian ini, 0,05.

Dari sisi lain, bisa diamati bahwa sekolah yang memiliki reputasi dan prestasi terbaik sering berhubungan dengan umur sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa proses lebih memiliki peran penting. Dari sudut pandang lain bisa dinyatakan bahwa

sekolah yang secara umur relatif muda, apalagi itu sekolah negeri maka identik dengan kualitas dan reputasi yang belum jelas.

Temuan penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Boggs dan Fields (2000) yang menemukan bahwa variabel market culture memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan di seting penelitian layanan gereja. Di konteks budaya organisasional sebagai variabel yang dihubungkan dengan kinerja, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Handoko et al. (2009) dan Arifin (2014).

#### Hierarchy Culture Berpengaruh terhadap Kinerja Guru

Berdasar uji t yang dilakukan maka diketahui bahwa variabel hierarchy culture memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja guru di SMAN\_SMAN di Kendal Wilayah Bagian Barat. Hal ini diketahui dari nilai signifikansi sebesar 0,013 lebih rendah dari ambang yang digunakan 0,05.

Ciri-ciri utama variabel hierarchy culture adalah organisasi fokus pada perbaikan internal, kebutuhan akan stabilitas dan pengawasan. Dalam konteks ini, ciri-ciri di atas relevan dengan seting objek penelitian ini yaitu sekolah. Organisasi yang bergerak di bidang pendidikan perlu kestabilan agar proses belajar mengajar tidak terganggu. Pengawasan diperlukan untuk memastikan proses yang berjalan masih dalam koridor untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Pengawasan proses disekolah dilakukan oleh kepala sekolah dan dinas di atasnya (pengawas sekolah). Tugas utamanya adalah memastikan sekolah berjalan pada rilnya, sesuai peraturan yang ada.

Ciri-ciri lainnya adalah organisasi sebagai tempat yang terkontrol dan terstruktur. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah menekankan pada efisiensi proses. Gaya kepemimpinan menekankan stabilitas untuk memastikan proses pendidikan berjalan lancar. Organisasi sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah, kemudian di atasnya ada dinas yang menaunginya. Semuanya serba terstruktur secara baik. Hirarki per bagian sangat jelas.

Temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Boggs dan Fields (2000). Dalam konteks variabel budaya organisasional, temuan penelitian ini juga sejalan dengan temuan penelitian Beytein et al. (2010), Sangaji dan Sopiah (2013), Giri et al. (2014), Hakim (2015) dan Abdulloh (2006).

Penelitian terkait dimensi budaya organisasional ini relatif belum banyak dilakukan. Untuk memberikan gambaran yang lebih detail perihal budaya organisasional dan dimensinya, pengaruhnya pada kinerja karyawan, penelitian-penelitian berikutnya diperlukan untuk memberikan gambaran empirik yang lebih jelas pada masing-masing dimensi budaya organisasional. Disamping itu, berbagai seting penelitian yang berbeda, baik tempat/daerah maupun jenis organisasi akan memperkaya bukti empirik yang member kontribusi pada bangunan teori budaya organisasional.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

“Kontribusi Dimensi Budaya Organisasional terhadap Kinerja Guru pada Guru SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal” dapat disimpulkan sebagai berikut: clan culture berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal, adhocracy culture tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal, market culture tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal, dan hierarchy culture berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Negeri Wilayah Barat Kabupaten Kendal.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, ada beberapa saran yang perlu disampaikan sebagai berikut:

1. Clan culture dan hierarchy culture merupakan faktor-faktor yang berpengaruh positif yang artinya dapat meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu clan culture dan hierarchy culture perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius dari para pihak yang berkepentingan.
2. Para pihak yang berkepentingan hendaknya melakukan pengamatan dan penelitian lebih serius untuk memahami alasan mengapa adhocracy culture dan market culture tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Padahal di era persaingan seperti saat ini nampaknya adhocracy culture dan market culture sangat diperlukan untuk memenangkan kompetisi. Berdasarkan hal ini, nampaknya para pihak yang berkepentingan perlu melakukan treatment kepada para guru untuk membuat agar adhocracy culture dan market culture ini memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru.
3. Pada penelitian yang akan datang hendaknya mempertimbangkan dimensi-dimensi variabel budaya organisasional selain milik Quinn dan Cameron, supaya bisa diamati lebih jauh budaya organisasional seperti apa yang lebih sesuai dan diperlukan para guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya.
4. Diperlukan beberapa penelitian lebih lanjut terkait pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru, dengan memperluas objek penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas, atau melakukan penelitian pada guru di daerah lain, untuk menguji apakah hasil penelitian ini dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulloh. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Tesis. S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Arifin, M. 2014. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *Internasional Education Studies*; Vol. 8, No. 1; 2014.
- Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi V. Yogyakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Beytekin et al. 2010. The Organizational Culture at The University. *Educational Research Association. The International Journal of Educational Researchers*, 2(1):1-13. ISSN: 1308-9501
- Boggs, W. B. dan Fields, D. L. 2010. Exploring Organizational Culture and Performance of Christian Churches. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13 (3), 305 – 334.
- Effendi & Tukiran. 2012. *Metode Penelitian* Penerbit LP3ES.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Giri et al. 2014. The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunication Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, Vol. 3, No.04, (20-33).
- Hakim, A. 2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*; Volume 4, Issue 5, pp.33-41, ISSN (e): 2319-1813, ISSN (p): 2319-1805.
- Handoko et al. 2009. Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, The Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Businessness and Management Invention* ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X, Volume 2 Issue 12 December. 201X PP.21-30.
- Hutabarat, W. 2015. Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation and Job- Satisfaction. *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 18; 2015.

**SEMNASPA : SEMINAR NASIONAL PENDIDIKAN DAN AGAMA**

**Vol.3, No.1 Mei 2022**

e-ISSN: 2963-9336; p-ISSN: 2963-9344, Hal 29-42

Kappagoda et al.2014.The Impact of Psychological Capital on Job Performance: Development of a Conceptual Framework. *European Journal of Business and Management*; Vol.6, No.15; 2014.

Kementrian Pendidikan Dan Kebudayaan RI. (2012). *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*. Badan Pengembangan SDM Pengembangan Profesi Pendidik. Ng'ang'a, M. J. dan Nyongesa, W. J. 2012. The Impact of organisation Culture on Performance of Educational Institutions. *Internassional Journal of Business and Social Science*; Vol 3 No. 8; 2012.

Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru oleh Kemendikbud Dirjen PMPTK 2012. Peraturan Pemerintah RI No 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Peraturan Menteri Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007 tentang Standar Kualifikasi

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Rahardjo, S. 2014. The Effect Of Competence, Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta city, Central Java, Indonesia. *Internasional Journal Of Advanced Research in Management And Social*; Vol. 3, No. 6; 2014.

Riswan. 2014. The Influence of Principal Leadership, Organization Culture, Teacher Competency and Job Satisfaction to Job Performance of teacher at Vocational Public School of Medan. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR- JHSS)*; Volume 19, Nomor 3; 2014.

Saithongin, S. dan Ussahawanitchakit, P. 2016. Psychological capital and job performance: an empirical research of certified public accountants (CPAs) in Thailand. *The Business and Management Review*; Volume 7, No 5; 2016.

Sangadji, E.M. dan Sopiah. 2013. The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Learning & Development*; Vol 3, No. 3; 2013. ISSN: 2164-4063.

Santoso. 2010. *Statistik Multivariat. Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Komputindo.

Saruhan, N. 2013. Organizational Change: The Effect Of Trust In Organization And Psychological Capital During Change Process. *Journal of Business, Economic & Finance*; Volume: 2, issue 3; 2013.

- Schunk, D. H. 1995. Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*; 7(2), 1995.
- Sriekaningsih, A. & Setyadi, D. 2015. The Effect of Competence and Motivaton and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 17; 2015.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tastan, S. B. (2014). Psychological Capital: A Positive Psychological Resources and its Relationship with Creative Pervormance Behavior. *Anadolu University Journal of Social Sciences*; Vol. 16, No. 2; 2014.