

# **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Berdampak Pada Kinerja Tenaga Pendidik Di Politeknik KODIKLATAD**

**Arif Setiawan, Dyah Sawitri**  
**Dosen Program Studi Magister Manajemen**  
**Universitas Gajayana Malang**  
**Email: arifdeplek@gmail.com**

***Abstract:** Kodiklatad Polytechnic is one of the educational institutions in the Kodiklat TNI AD that conducts science and technology education. The education system applied in this institution is a combination of the education system that applies in the Army and the educational system that applies in the higher education environment. The application of the Basic Tri Pattern of Education remains valid and is integrated with the semester credit system that is commonly applicable in universities. The output of this education is that soldiers not only obtain superior attitudes and behaviors, mastery of knowledge and skills that are reliable and soldiers who are willing but also obtain a degree that is recognized by the Directorate General of Higher Education Ministry of Research and Higher Education. The utilization of teaching staff at the Kodiklatad Polytechnic needs to be professionally managed so that the balance between the needs of the teaching staff and the interests and abilities of the educational institution is realized. This study aims to analyze the factors that influence the performance of educators at the Kodiklatad Polytechnic to achieve maximum performance.*

***Keywords:** organizational culture, work ethos, work satisfaction, educational performance.*

## Pendahuluan

Politeknik Kodiklatad adalah salah satu lembaga pendidikan di lingkungan Kodiklat TNI AD yang melaksanakan pendidikan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sistem pendidikan yang diterapkan di lembaga ini merupakan perpaduan antara sistem pendidikan yang berlaku di lingkungan TNI Angkatan Darat dan sistem pendidikan yang berlaku di lingkungan pendidikan tinggi. Penerapan Tri Pola Dasar Pendidikan tetap berlaku dan dipadukan dengan sistem kredit semester yang lazim berlaku di perguruan tinggi. Keluaran pendidikan ini, prajurit bukan hanya memperoleh sikap dan perilaku yang unggul, penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang handal serta prajurit yang samapta akan tetapi juga memperoleh gelar kesarjanaan yang diakui oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Proses berdirinya Politeknik Kodiklat TNI AD, diawali dengan pembentukan Instek TNI AD, yang merupakan Lembaga pendidikan teknologi di lingkungan TNI AD. Latar belakang pembentukan Instek TNI AD dimulai dari kehadiran Sista Rudal Rapiet buatan British Aerospace, Inggris, di jajaran TNI AD. Sesuai dengan kebijaksanaan pimpinan saat itu bahwa pengadaan Sista Rudal Rapiet mempunyai tujuan ganda, yaitu pengadaan paket kekuatan pertahanan udara aras rendah dan alih teknologi bagi TNI AD. Kemudian di tetapkannya Keputusan Kepala Staf TNI AD tentang Organisasi dan Tugas Instek TNI AD.

Menindaklanjuti Keputusan tersebut, Kepala Staf TNI AD mengeluarkan perintah untuk segera membuka Program Pendidikan D-4 yang siswanya diambil dari para Perwira TNI AD. Pendidikan harus dibuka pada tahun 2005. Selanjutnya pada tahun 2006 Mabesad telah mencantumkan nama STTAD (untuk penyebutan Lemjiantek) dalam Program dan Anggaran TNI AD TA. 2006.

Pendayagunaan tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan tenaga pendidik dengan kepentingan dan kemampuan dari lembaga pendidikan tersebut. Keseimbangan merupakan kunci utama dalam pendayagunaan sumber daya tenaga pendidik untuk mencapai kinerja yang maksimal. Dengan demikian semakin disadari bahwa dalam suatu lembaga pendidikan, SDM merupakan unsur yang paling penting, seperti yang diungkapkan oleh Hardyansyah (2002)

bahwa manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang baik bagi organisasi dan masyarakat. Tenaga pendidik merupakan faktor yang paling utama, karena itu harus mempunyai kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dari lembaga pendidikan.

Menurut Mathis et al (2001), kinerja anggota adalah hal yang mempengaruhi seberapa banyak anggota memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dessler (2003:4) sumber daya manusia yang handal mampu menolong organisasi menghadapi tantangan persaingan global. anggota adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana, dan infrastruktur yang ada. anggota merupakan salah satu faktor kunci organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan untuk meningkatkan kinerja organisasi, terlebih dahulu memperbaiki kinerja individu. Terdapat banyak faktor yang menentukan kinerja anggota diantaranya yaitu faktor budaya organisasi motivasi dan kepuasan kerja anggota. Politeknik kodiklatad terus menerus dan berkesinambungan memperhatikan budaya organisasi dan kepuasan anggota serta memberikan motivasi kepada anggota agar keterampilan, kecakapan, dan sikap anggota meningkat sehingga setiap pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan tepat waktu dan tepat sasaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan profitabilitas lembaga pendidikan.

Setiap organisasi mempunyai budayanya masing-masing yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Budaya sebuah organisasi memegang peranan yang cukup penting dalam organisasi tersebut karena budaya yang baik akan dapat memberikan kenyamanan yang kemudian menunjang peningkatan kinerja anggotanya. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik atau yang kurang sesuai dengan pribadi anggotanya akan memicu penurunan kinerja setiap anggota. Banyak lembaga pendidikan yang mengubah budayanya agar

dapat menunjang kemajuan lembaga pendidikan tersebut. Hal ini semakin membuktikan bahwa budaya suatu organisasi dapat sedemikian mempengaruhi sebuah organisasi.

Menurut Sinamo (2011:35) Etos Kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif dan bermutu tinggi, yang berakar pada kesadaran yang jernih dan keyakinan yang kuat pada paradigma kerja yang holistik. Istilah paradigma di sini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasarinya, prinsip-prinsip yang mengaturnya, nilai-nilai luhur yang menggerakkannya, sikap-sikap mulia yang dilahirkannya, dan standar-standar tinggi yang hendak dicapainya termasuk karakter utama, pikiran pokok, kode etik, kode moral, dan kode perilaku para pemeluknya.

Robbins (2006:103) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan sekerja dan para atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standart kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal. Manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan anggotanya, dan selain itu anggota juga dapat dijadikan sebagai mitra utama yang baik dalam penunjang keberhasilan suatu lembaga pendidikan, hal tersebut diharapkan dapat memotivasi anggota serta membuat anggota puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan. Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan anggota yang berbeda-beda antara anggota yang satu dengan anggota yang lain. Kepuasan kerja sangat penting bagi seluruh anggota lembaga pendidikan karena dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja anggota.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Budaya Organisasi**

Edgar H. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* mendefinisikan budaya sebagai: “*Culture is a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it*

*learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems*”. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang dicari, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Sebagai faktor internal organisasi di samping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi (Taliziduhu Ndraha, 2010). Organisasi dan budaya dapat diibaratkan sebagai dua sisi mata uang. Kombinasi dari keduanya menjadi budaya organisasi. Manusia dalam mencapai tujuannya dilakukan melalui organisasi. Organisasi dijalankan melalui manajemen yang selalu disesuaikan dengan perkembangan budaya. Dengan demikian, selalu terdapat interaksi antara budaya dan organisasi.

Di antara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun, di antara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Robert P. Vecchio, 1995:618).

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota.

Sedangkan Schein dalam bukunya *Organization Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu: 1) Fase awal, merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain. 2) Fase pertengahan hidup organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi. 3) Fase dewasa, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Selanjutnya, Schein membagi level budaya organisasi menjadi 3 (tiga) bagian sebagai berikut:

1. Artifak dan Kreasi. Artifak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan.
2. Nilai-Nilai. Nilai-nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut.
3. Asumsi Dasar. Asumsi dasar ini merupakan bagian budaya organisasi yang paling utama. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu.

Dalam suatu budaya organisasi perlu dibedakan antara apa yang dinamakan *strong culture* dan *weak culture*. S.P. Robbins (1997), mendefinisikan budaya organisasi kuat (*strong culture*) adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi *strong cultures* menunjukkan kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki *weak cultures*. Oleh karena itu budaya organisasi harus selalu diubah dan diperbaiki secara berkelanjutan, terlebih lagi dalam menghadapi kecenderungan global yang semakin gencar (Terrence E. Deal dan Allan A Kennedy, 2000: 25).

### **Nilai-Nilai Dalam Budaya Organisasi TNI**

Dalam UU Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI disebutkan bahwa identitas TNI adalah tentara rakyat, tentara pejuang, tentara nasional dan tentara profesional, maka budaya yang berlaku di lingkungan organisasi TNI merupakan budaya yang bersandikan kepada jati diri tentara rakyat, tentara pejuang, tentara nasional, dan tentara profesional. Budaya tersebut secara aplikatif dijabarkan dalam doktrin-doktrin, dan kode etik/kode kehormatan yang harus dipedomani, dijunjung tinggi dan dilaksanakan oleh setiap prajurit TNI dalam kehidupannya. Doktrin TNI yang disebut *Tri Dharma Eka Karma* menjadi pedoman TNI dalam melaksanakan perannya berdasarkan kepada pengalaman sejarah, nilai-nilai intrinsik perjuangan bangsa dan dengan dukungan mulai dari teori yang bersifat konsepsional sampai dengan yang bersifat operasional implementatif. Doktrin TNI tersebut berisi tentang prinsip-prinsip paling fundamental (filosofis) dan implementatif meliputi berbagai aspek yang berhubungan dengan pembinaan dan penggunaan kekuatan TNI, sehingga sangat diperlukan sebagai landasan pola pikir, pola sikap, dan pola tindak dalam pembinaan dan penggunaan kekuatan TNI untuk mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Kode etik TNI mengandung nilai-nilai kehormatan prajurit yang harus dijunjung tinggi dan diamalkan dalam kehidupan prajurit. Kode etik TNI yang dijadikan pedoman dalam kehidupan sehari-hari, meliputi; *Sapta Marga*, *Sumpah Prajurit*, *Delapan Wajib TNI*, *Azas-azas kepemimpinan TNI*, dan kode etik perwira "*Budi Bhakti Wira Utama*". Budaya dalam organisasi TNI dimulai dengan membentuk budaya individu melalui pendidikan pertama (*Dikma*), yang ditempuh dalam tahap "*Pendidikan Dasar Keprajuritan (Diksarrit)*". Pada tahap ini, pemuda-pemuda terpilih melalui seleksi yang ketat pada tahap rekrutmen, yang berasal dari berbagai daerah dengan budaya yang berbeda-beda, dididik dan

ditempa menjadi prajurit TNI dengan budaya dan karakter yang sama. Budaya individu dalam pendidikan dasar keprajuritan dibentuk melalui pemberian ajaran -ajaran yang diatur dalam Peraturan Militer Dasar (Permildas) meliputi; Peraturan Disiplin Militer, Peraturan Baris Berbaris, Peraturan Penghormatan Militer, Peraturan Dinas Garnisun, dan Peraturan Urusan Dinas Dalam, pemberian pengetahuan tradisi-tradisi kemiliteran, doktrin-doktrin kejuangan, kode etik dan kode kehormatan, pengetahuan dan latihan ketrampilan kemiliteran, yang diterapkan terus menerus dalam setiap kegiatan untuk diinternalisasikan ke dalam diri setiap prajurit. Penerapan peraturan-peraturan ini merupakan upaya pembudayaan dengan menanamkan nilai-nilai; jiwa kejuangan, loyalitas, disiplin, hirarkhi, kehormatan, rasa kesatuan dan kebersamaan, kejujuran, ketaatan, keteraturan, kerapihan, keberanian, kecekatan, ketrampilan, dan semangat pengabdian yang mengutamakan kepentingan bangsa di atas kepentingan pribadi atau golongan. Setiap prajurit dinyatakan secara resmi menjadi anggota TNI setelah mengucapkan sumpah (Sumpah Prajurit), dan selanjutnya mempunyai hak atas segala fasilitas sesuai standar yang ditetapkan sebagai prajurit.

Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya.

Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh anggota.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins (1996:289) terdiri dari :

1. Profesionalisme diartikan bahwa setiap anggota harus memiliki inisiatif dan kelebihan dalam hal pekerjaan.
2. Jarak dari pimpinan diartikan bahwa sebersapa jauh tenaga pendidik dengan pimpinan menghadapi resiko dalam pekerjaannya.
3. Percaya pada rekan sekerja diartikan bahwa pemahaman anggota yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas anggota tersebut terhadap organisasi.
4. Keteraturan diartikan bahwa ketepatan seorang anggota untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku anggota.
5. Persaingan diartikan bahwa sejauh mana usaha untuk mendorong anggota agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi (antara rekan sekerja).
6. Integrasi diartikan bahwa seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit didalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.

### **Etos Kerja**

Etos Kerja adalah segala ilmu kebaikan dan keburukan didalam hidup manusia yang merupakan pertimbangan perbuatan melakukan perbuatan kerja seseorang akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada keyakinan bahwa bekerja itu ibadah, dengan ciri-ciri sebagai berikut yang mencakup disiplin, jujur, percaya diri, tanggung jawab, memiliki jiwa, wirausaha, mandiri, memperhatikan kesehatan dan gizi, menjalin komunikasi (Tasmara, 2002).

Menurut Chong dan Tai (dalam Wirawan, 2007) etos kerja adalah mengenai ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Bekerja dianggap baik karena meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan memastikan kesuksesan. Yousef (2007) menyatakan bahwa etos kerja merupakan konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang berharga.

Menurut Anoraga (1992) etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Bila individu-individu dalam komunitas memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, maka etos kerjanya akan cenderung tinggi. Sebaliknya sikap dan pandangan

terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah. Dari berbagai pengertian etos kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan suatu konsep kerja seorang pegawai yang tercermin pada perilakunya dalam bekerja. Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi akan bekerja keras, tidak membuang-buang waktu selama bekerja, jujur, mau bekerja sama, dan sebagainya. Etos kerja merupakan tata nilai yang mencakup disiplin, jujur, percaya diri, tanggung jawab, mandiri, dan menjalin komunikasi.

### Aspek-aspek Etos Kerja.

Sinamo (2005) berpendapat bahwa setiap manusia memiliki spirit/roh keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya melalui keyakinan, komitmen, dan penghayatan atas paradigma kerja tertentu. Menurut Sinamo (2005) ada delapan aspek etos kerja, yaitu:

1. Kerja adalah Rahmat  
Kerja adalah rahmat, oleh karena itu harus disyukui.
2. Kerja adalah amanah  
Etos kerja adalah amanah, memunculkan kesadaran bahwa bekerja merupakan amanah, dan akan melahirkan kewajiban moral yaitu tanggung jawab yang kemudian menumbuhkan keberanian moral dan keinginan yang kuat.
3. Kerja adalah panggilan  
Kerja merupakan panggilan, yang terpenting adalah agar manusia dapat bekerja tuntas dan selalu mengedepankan integritas.
4. Kerja adalah aktualisasi
5. Aktualisasi diri atau pengembangan potensi dapat terlaksana melalui pekerjaan. Tujuan aktualisasi yang terpenting.
6. Kerja adalah ibadah  
Kerja itu ibadah, yang intinya tindakan memberi atau membaktikan harta, waktu, tenaga dan pikiran. Melalui pekerjaan manusia dapat memiliki kepribadian, karakter, dan mental yang berkembang, yang menghasilkan kemakmuran, kesejahteraan dan kebahagiaan.
7. Kerja adalah seni

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesuksesan dan gairah kerja bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif, artistik, dan interaktif. Pekerjaan yang dihayati sebagai seni terutama terlihat dari kemampuan manusia berpikir tertib, sistematis, konseptual, kreatif memecahkan masalah, imajinatif menemukan solusi, inovatif mengimplementasikannya, dan cerdas saat menjual.

8. Kerja adalah kehormatan  
Kerja sebagai kehormatan memiliki dimensi yang sangat kerja.
9. Kerja adalah pelayanan  
Tujuan pelayanan yang terpenting adalah agar manusia selalu bekerja paripurna dengan tetap rendah hati. Apabila semua orang bekerja sesuai dengan hakikat profesi dan pekerjaannya, melayani dengan sempurna pernah kerendahan hati, maka setiap orang bahkan masyarakat akan bergerak ke tingkat kemuliaan yang tinggi.

Menurut Kusnan (2004), etos kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternatif, positif dan negatif. Suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia,
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia,
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia,
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita,
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.  
Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya (Kusnan, 2004), yaitu;
  1. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
  2. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
  3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
  4. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,

5. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Dari berbagai aspek yang ditampilkan tokoh di atas, dapat dilihat bahwa aspek-aspek yang diusulkan oleh dua tokoh berikutnya telah termuat dalam beberapa aspek Etos Kerja yang dikemukakan oleh Sinamo. Dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dalam etos kerja tersebut merupakan ruh seseorang dalam bekerja yang memberi motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Ruh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya melalui keyakinan, komitmen, dan penghayatan atas paradigma.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78).

Menurut Mathis : 2001, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Sebagai contoh, jika seseorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

### **Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga

mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

#### **1. Two Factor Theory**

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors.

Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

#### **2. Value Theory**

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

### **Penyebab Kepuasan Kerja**

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki :225) yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment)
2. Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
3. Perbedaan (Discrepancies)
4. Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan

perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja (atasan dan rekan kerja).

### 1. Gaji/Upah

Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan.

Berdasarkan teori keadilan Adams, orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja.

Jika dianggap gajinya terlalu rendah, pekerja akan merasa tidak puas. Tapi jika gaji dirasakan tinggi atau sesuai dengan harapan, pekerja tidak lagi tidak puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

### 2. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruangan atau tempat kerja yang tidak menyenangkan (uncomfortable) akan menurunkan semangat untuk bekerja. Oleh karena itu lembaga pendidikan harus membuat kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga kebutuhan-kebutuhan fisik terpenuhi dan menimbulkan kepuasan kerja.

### 3. Hubungan Kerja

#### (a) Hubungan dengan rekan kerja

Ada tenaga kerja yang dalam menjalankan pekerjaannya memperoleh masukan dari tenaga kerja lain (dalam bentuk tertentu). Keluarannya (barang yang setengah jadi) menjadi masukan untuk tenaga kerja lainnya. Hubungan antar pekerja adalah hubungan ketergantungan

sepihak yang berbentuk fungsional. Kepuasan kerja yang ada timbul karena mereka dalam jumlah tertentu berada dalam satu ruangan kerja sehingga dapat berkomunikasi. Bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka seperti harga diri, aktualisasi diri dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

#### (b) Hubungan dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (consideration). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

### Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja tenaga pendidik tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi lembaga pendidikan. Akan tetapi bagaimana lembaga pendidikan dapat memotivasi anggotanya dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja anggota perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada anggota atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga lembaga pendidikan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku anggota. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "performance rating" atau "performance appraisal". Menurut munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja,

dan hasil kerja seseorang tenaga pendidik atau anggota (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan. Menurut Gibson, dkk (2003: 355), job performance adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja tenaga pendidik dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh anggota. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan lembaga pendidikan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan.
3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar tenaga pendidik dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan tenaga pendidik untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan

membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan tenaga pendidik untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan tenaga pendidik lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan tenaga pendidik dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada tenaga pendidik.

### **Hipotesis Penelitian**

- H1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
H2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.  
H3 : Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
H4 : Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.  
H5 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.  
H6 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
H7 : Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

### **Metode Penelitian**

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif kuantitatif dengan menggunakan survei yaitu penelitian untuk mencari hubungan antar variabel yang berlandaskan positif yang dilakukan pada sampel populasi sehingga dapat ditemukan hubungan antar variabel.

### **Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Menurut Sugiyono (1999) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang tapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi juga meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh suatu objek/subjek itu. Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga

pendidik pada Politeknik Kodiklatad 30 (tiga puluh) orang.

### **Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tertentu (Sugiyono : 136, 2015). Sampel yang diambil harus representatif. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sensus. Alasannya adalah karena jumlah populasi yang relatif kecil, yaitu 30 tenaga pendidik. Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditentukan populasi ini adalah tenaga pendidik Politeknik Kodiklatad sejumlah 30 sampel.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Ridwan, 2011:69). Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner. Kuesioner merupakan

### **Model Analisis Data**

Model analisis data yang digunakan merupakan analisis jalur (Path Analysis). Tujuan analisis jalur ini adalah menentukan pengaruh langsung maupun tidak langsung diantara sejumlah variabel dan analisis jalur juga digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur dari hubungan kausal antara variabel X1 dan X2 terhadap Y1 serta dampaknya kepada Y2, analisis korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur.

Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah suatu bentuk terapan dari analisis multiregresi. Dengan menggunakannya dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dari variabel-variabel bebas terhadap suatu variabel terikat. pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut sebagai koefisien jalur (*part coefisients*) yang sesungguhnya merupakan koefisien regresi yang telah dibakukan (yakni  $\beta$ ). Model persamaan dalam penelitian ini adalah:

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2$$

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 Y1$$

Keterangan:

$\beta$  = Besar pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen

Y1 = Kepuasan kerja

Y2 = Kinerja

alat pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan atau pernyataan yang kemudian disebarkan kepada responden secara langsung sehingga hasil pengisiannya akan lebih jelas dan akurat. Daftar pertanyaan atau pernyataan dibuat untuk mendapatkan tanggapan responden mengenai gambaran umum, perhatian dan pendapat responden tentang pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja.

### **Pengukuran variabel**

Skala pengukuran yang dalam penelitian ini adalah skala likert. Cara pengukuran dengan skala likert adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban yang kemudian jawaban tersebut diberikan skor. Data yang berhasil dikumpulkan dari kuesioner selanjutnya akan diukur dengan bobot hitung 1 (satu) sampai 5 (lima)

X1 = Budaya organisasi

X2 = Etos kerja

### **Hasil Analisis**

Berdasarkan pada output Regresi Model I pada bagian tabel Coefficients dapat diketahui bahwa nilai signifikan dari kedua variabel yaitu X1 = 0,564 dan X2 = 0,616 lebih besar dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model I, untuk variabel X1 dan X2 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y1, Besarnya nilai R2 atau R Square yang terdapat pada tabel 1 adalah sebesar 0,021. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y1 adalah sebesar 2,1% sementara sisanya 77,9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{1 - 0,021} = 0,989$ .

Berdasarkan pada output Regresi Model II pada bagian tabel Coefficients dapat diketahui bahwa nilai signifikan dari kedua variabel yaitu X1 = 0,777, X2 = 0,189 dan Y1 = 0,895 lebih besar dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model II, untuk nilai variabel X1, X2, dan Y1 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y2, Besarnya nilai R2 atau R Square yang terdapat pada tabel 3 adalah sebesar 0,070. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1, X2, dan Y1 Terhadap

Y2 adalah sebesar 7% sementara sisanya 73% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu untuk nilai e1 dapat dicari dengan

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Model I (Model Summary)**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,144 <sup>a</sup>	,021	-,052	2,110

a. Predictors: (Constant), Etos Kerja, Budaya Organisasi

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2018

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Model I (Coefficients)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40,840	6,621		6,169	,000
	Budaya Organisasi	-,016	,028	-,111	-,584	,564
	Etos Kerja	-,038	,074	-,097	-,507	,616

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2018

rumus  $e1 = \sqrt{1 - 0,070} = 0,964$ .

## Pengujian Hipotesis

**Tabel 3. Matrik Pengujian Hipotesis**

No	Hipotesis	Hipotesis		Sig	Hasil
		L	TL		
1	Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja (H1)	-0,016	-	0,564	Signifikansi 0,564 > 0,05 maka H1 ditolak. Maka Budaya Organisasi tidak Signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2	Etos Kerja - Kepuasan Kerja (H2)	-0,038		0,616	Signifikansi 0,616 > 0,05 maka H2 ditolak. Maka Etos Kerja tidak Signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3	Budaya organisasi - Kinerja (H3)	-0,055		0,777	Signifikansi 0,777 > 0,05 maka H3 ditolak. Maka Budaya organisasi tidak Signifikan berpengaruh terhadap kinerja
4	Etos Kerja - Kinerja (H4)	0,256		0,189	Signifikansi 0,189 > 0,05 maka H4 ditolak. Maka Etos Kerja tidak Signifikan berpengaruh terhadap kinerja
5	Kepuasan Kerja - Kinerja (H5)	0,26		0,895	Signifikansi 0,895 > 0,05 maka H5 ditolak. Maka Kepuasan Kerja tidak Signifikan berpengaruh terhadap kinerja

6	Budaya organisasi - Kinerja, melalui Kepuasan Kerja (H6)	-0,055	0,146	Z=0,09 1	Signifikansi 0,091 > 0,05. maka H6 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
7	Etos Kerja - Kinerja, melalui Kepuasan Kerja (H7)	0,256	0,066	Z=0,32 2	Signifikansi 0,322 > 0,05 maka H7 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Etos Kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2018

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik sebesar 0,564 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dan cenderung meningkatkan nilai kepuasan kerja, jadi semakin kuat budaya organisasi dalam lembaga pendidikan di Politeknik Kodiklatad maka kepuasan kerja tenaga pendidik akan semakin meningkat. Tenaga pendidik merasa lembaga pendidikan selalu menekankan untuk selalu memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, karena lembaga pendidikan bergerak di bidang jasa maka sebagian besar proses pekerjaan dalam pendidikan berhubungan langsung dengan peserta didik yang membutuhkan perhatian dalam pendidikan, kurang perhatian atau tidak memperhatikan secara detail dapat menurunkan hasil didik, kesalahan pengoperasian lembaga pendidikan juga dapat mengakibatkan proses belajar mengajar yang terhambat atau terhenti, hal ini membuat tenaga pendidik merasa pekerjaan yang dia lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam berjalannya proses belajar mengajar dalam lembaga pendidikan yang akhirnya menumbuhkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Khan, et al (2011), Sabri, et al (2011), dan Emami, et al (2012), yang menunjukkan bukti ada hubungan yang positif signifikan antara

budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Robbins (2006) yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam lembaga itu sendiri.

### 2. Pengaruh Etos kerja Terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh Etos kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik sebesar 0,616 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa Etos kerja yang baik, yang berarti bahwa etos kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad sebesar 61,6%. Sedangkan sisanya, yaitu sebesar 38,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil penelitian sebelumnya adalah penelitian dari Marri (2012) yang berjudul Dampak Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, menyatakan bahwa hubungan antara Work Ethics (etos kerja) dan kepuasan kerja adalah positif dan sangat signifikan, hasilnya menunjukkan bahwa jika etos kerja tersebut

diikuti secara baik dan benar maka anggota akan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Semakin tinggi etos kerja seseorang, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang didapat.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.**

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik sebesar -0,055 dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) dan Trianingsih (2007) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Dari hasil frekuensi jawaban tertinggi pada variabel budaya organisasi yaitu pada indikator orientasi hasil yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.

### **4. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.**

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh Etos kerja terhadap kinerja tenaga pendidik sebesar 0,256 dengan arah positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Etos Kerja merupakan pandangan mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa, berisikan sistem nilai yang menyangkut persepsi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hardiyansah (2015) yang berjudul : “Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja anggota PT.AE . Hasil dari penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel etos kerja terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial, Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif , yang berarti bahwa etos kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja anggotanya.

### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.**

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik sebesar 0,260 dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Taurisa (2012) yang membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Dari hasil frekuensi jawaban tertinggi pada variabel kepuasan kerja yaitu pada indikator

pencapaian nilai. Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Hal ini terlihat dengan: kepuasan pribadi atas pencapaian dalam mengerjakan tugas-tugas dan menerima reward dari atasan atas hasil yang telah dicapai.

### **6. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.**

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung sebesar -0,055 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,146 yang berarti bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja tenaga pendidik melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat di Politeknik Kodiklatad merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku tenaga pendidiknya.

### **7. Pengaruh Etos kerja Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.**

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung sebesar 0,256 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,516 dengan arah positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Etos kerja memiliki pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja tenaga pendidik melalui kepuasan kerja dibandingkan pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja tenaga pendidik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Strauss dan Syales, yang dikutip Handoko (1992 : 196) dan Paloepe (1999 : 87) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja yang baik di Politeknik Kodiklatad menimbulkan kepuasan kerja, dan kontribusinya dalam pencapaian tujuan proses belajar mengajar merupakan kebanggaan tersendiri bagi tenaga pendidik.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan Etos Kerja telah berjalan dengan baik dan harus selalu dipertahankan dan ditingkatkan demi peningkatan mutu tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.
2. Dalam hasil penelitian ini, peneliti menemukan bahwa variabel Etos Kerja berpengaruh dominan terhadap Kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja. Etos Kerja merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar Etos kerja sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator Etos Kerja yang dikemukakan oleh Simono, yaitu: kerja adalah rahmat, kerja adalah amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah seni, kerja adalah kehormatan, dan kerja adalah pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa yang perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.
3. Dalam hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel Budaya Organisasi sangat mendukung. Budaya Organisasi memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan Budaya Organisasi menggambarkan suatu individu yang handal. Hal ini menunjukkan bahwa yang perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

### Saran

Saran dalam penelitian ini diharapkan:

1. Agar kinerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad dapat terus meningkat, maka indikator pada variabel Etos Kerja perlu ditingkatkan lagi ini. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dengan frekuensi terendah pada variabel Etos Kerja adalah pada indikator bersyukur.
2. Agar kinerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad dapat terus meningkat, maka indikator Profesional pada variabel Budaya Organisasi perlu diperhatikan oleh pimpinan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dengan frekuensi terendah pada variabel Budaya Organisasi adalah pada indikator profesionalitas.

3. Agar kinerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad dapat terus meningkat, maka indikator persaingan pada variabel kepuasan kerja tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad perlu diperhatikan oleh pimpinan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dengan frekuensi terendah pada variabel kepuasan kerja adalah pada indikator persaingan.

4. Bagi penelitian yang akan datang, terutama pengembangan ilmu secara teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Kinerja, dimana Kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, Etos Kerja, dan kepuasan, maka perlu dipertimbangkan untuk mengkaji hal-hal yang belum dikaji dalam penelitian ini untuk dilakukan analisis pada penelitian selanjutnya, misalkan pelatihan, komitmen organisasi, kepemimpinan dan kompensasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Jewell.L.N, Siegall Marc, *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, Arcan, Jakarta, 1989
- Kennedy, Allan A. & Deal Terrence. E, (1982), *Strong Cultures : The New "Old Rule" for Bussiness Success*, Wesley Publishing Company, P: 327-335.
- Keban Yeremias, 2008, "Administrasi Publik : Konsep, teori, dan Isu", Gavamedia, Yogyakarta
- Kotter, John P., James L. Heskett, (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, Fred. (1998). *Organization Behavior*. International Edition, Sixth Edition, Mc Graw-Hill, Singapore.
- Mangkuprawira, Sjafrid dan Hubies, Aida Vitalaya, "Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia", Ghalia Indonesia, Bogor, 2007
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, (1993). *Human Resources Management*. Allyn and Bacon Inc, USA.
- Nasution M.N, 2005, "Manajemen Mutu Terpadu. Edisi Kedua ", Ghalia Indonesia, Bogor.
- Santoso Gempur, 2007, "Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif", Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta
- Sackman, Sonja. (1991). *Culture Knowledge In Organization*. Newbury Park. Calif. Sage.

- Sharplin, A., (1995), *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Siagian, Sondang, P. (1992). *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Slamet Y, 2006, "Pengantar Penelitian Kuantitatif", Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Subarsono, 2006, "Analisis Kebijakan Publik : Konsep, teori dan Aplikasi", Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Suryadi, Edi. (2003). Pengaruh Sistem Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. Disertasi. Bandung: Program Pascasarjana UNPAD
- Susanto A. B. (1997). *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007