

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA GURU DIMEDIASI KEPUASAN KERJA (STUDI KASUS  
PADA GURU SMA KESATRIAN DALAM YAYASAN PENDIDIKAN KESATRIAN  
67)**

**Sunarno**

Alumni Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang

**Lie Liana**

Universitas Stikubank Semarang

[lieliana08@gmail.com](mailto:lieliana08@gmail.com)

**Abstract**

*The results of this study are the Influence of organizational commitment, organizational culture and job satisfaction on teacher performance. The research problems in this study are: (1) to examine the influence of organizational commitment, school culture, and job satisfaction on teacher performance. (2) to test whether job satisfaction mediates organizational commitment, school culture of the teacher performance. The samples of this study are 103 teachers of Kesatrian Senior High School under the Kesatrian Education Foundation in Semarang. The used sampling was census techniques and the used model was multiple regression analysis. The results of this study are: (1) organizational commitment is not proved in influencing the job satisfaction, (2) school culture has positive and significant influence on the job satisfaction, (3) organizational commitment was not proved in influence on teacher performance, (4) school culture has positive and significant influence on teacher performance, (5) the job satisfaction has positive and significant influence on teacher performance, (6) job satisfaction variable is not proved having the function as intervening variable on the variable of school culture on teacher performance.*

*Keywords: organizational commitment, school culture, job satisfaction, teacher performance.*

**ABSTRAK**

Studi dalam penelitian ini mengenai pengaruh komitmen organisasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: (1) menguji pengaruh komitmen organisasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. (2) menguji apakah kepuasan kerja memediasi komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Populasi penelitian ini adalah 103 guru SMA Kesatrian di dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67 Semarang. Pengambilan populasi data menggunakan teknik sensus. Model analisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian: (1) komitmen organisasional terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) komitmen organisasional tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru, (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (6) kepuasan kerja tidak terbukti berfungsi sebagai variabel intervening antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Kata kunci: komitmen organisasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja guru.

**PENDAHULUAN**

Peran guru sangat penting dalam mentransformasikan input-input pendidikan. Tanpa perubahan *mindset* dan peningkatan kualitas guru dapat dipastikan di sekolah tidak akan terjadi perubahan atau peningkatan kualitas. Hal ini berarti,

pendidikan yang baik dan unggul tetap akan bergantung pada mutu guru. Harapan *output* dan *outcome* yang berkualitas tinggi dapat dihasilkan oleh guru yang berkualitas tinggi pula. Untuk itu, upaya peningkatan kualitas

dan kinerja guru yang terukur senantiasa diupayakan.

Survei yang dilakukan oleh peneliti di SMA Kesatrian Semarang diketahui bahwa kinerja guru dipengaruhi beberapa faktor diantaranya komitmen organisasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik belum secara optimal ada di SMA Kesatrian. Di sisi lain komitmen organisasional di SMA Kesatrian masih rendah. Misalnya masih dijumpai guru datang terlambat dan menunda masuk kelas dengan berbagai alasan. Hal ini merupakan indikasi perlunya peningkatan kinerja guru.

Nilai Uji Kompetensi Guru yang diselenggarakan oleh pemerintah pada tahun 2011 khususnya guru SMA Kesatrian Semarang rata-rata mendapat nilai 67, masih jauh dari yang dipersyaratkan oleh pemerintah yaitu minimal 70. Sedangkan pada tahun 2013 Uji Kompetensi Guru yang diikuti oleh Guru SMA Kesatrian Semarang mendapat nilai 69. Sedangkan nilai Ujian Nasional SMA Kesatrian dalam tiga tahun terakhir baik program IPA maupun IPS masih di bawah 75. Peran guru sangat penting dalam mentransformasikan input-input pendidikan. Tanpa perubahan *mindset* dan peningkatan kualitas guru dapat dipastikan di sekolah tidak akan terjadi perubahan atau peningkatan kualitas. Hal ini berarti, pendidikan yang baik dan unggul tetap akan bergantung pada mutu guru. Harapan *output* dan *outcome* yang berkualitas tinggi dapat dihasilkan oleh guru yang berkualitas tinggi pula. Untuk itu, upaya peningkatan kualitas dan kinerja guru yang terukur senantiasa diupayakan.

Komitmen organisasional merupakan suatu kekuatan yang mengikat perorangan kepada suatu tindakan keterkaitan pada satu atau lebih target (Mayer et. al, 2007). Komitmen guru menjadi kekuatan untuk menjalankan program sekolah. Komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah akan mempermudah tercapainya tujuan-tujuan sekolah.

Budaya organisasi adalah sekumpulan karakteristik rinci yang dijunjung tinggi oleh organisasi, mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain (Robbins & Judge, 2009). Budaya sekolah juga akan mempengaruhi mutu sekolah. Budaya sekolah yang berbeda-beda mempengaruhi mutu setiap sekolah berbeda pula.

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi terhadap pekerjaan itu (Robbins & Judge, 2009). Kepuasan kerja guru menimbulkan perasaan senang dalam menjalankan aktivitas belajar mengajar dan tugas-tugas tambahan yang lain.

Kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. (Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010). Kewajiban guru dalam pembelajaran/pembimbingan meliputi: 1) merencanakan pembelajaran/ pembimbingan; 2) melaksanakan pembelajaran/ pembimbingan yang bermutu; 3) menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/ pembimbingan; 4) melaksanakan perbaikan dan pengayaan; 5) melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan sesuai dengan kebutuhannya.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh variabel independen budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap variabel dependen kinerja guru. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika budaya organisasi baik, komitmen organisasional tinggi dan kepuasan kerja dapat diwujudkan, maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Fenomena kurang optimalnya kinerja guru menurut peneliti sangat menarik untuk diteliti mengingat guru adalah faktor kunci di dalam proses pembelajaran yang

sangat menentukan keberhasilan pembangunan kualitas sumber daya manusia. Faktor-faktor utama penyebab rendahnya kinerja guru harus diungkap dan diatasi.

Berdasarkan fenomena di atas, maka penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja guru; menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru; menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru; menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru; menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru; dan menganalisis mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja. Selanjutnya rumusan masalah dirinci kedalam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. (2) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. (3) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru. (4) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. (5) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru. (6) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet yang direplikasi Rahmi (2013) merupakan sebuah perasaan yang kuat dan erat terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Sementara Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen

organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka untuk keberhasilan dan kebaikan organisasinya. Komitmen organisasional membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja yang berkomitmen tinggi akan lebih berorientasi pada pekerjaan. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama dengan orang lain.

Curtis dan Wright dalam Rahmi (2013) menyebutkan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi seorang individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasinya, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, mendukung tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya siap untuk bekerja keras demi organisasinya.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu kekuatan yang mengikat perorangan kepada suatu tindakan keterkaitan pada satu atau lebih target (Mayer *et. al.*, 1990). Luthans (2008); mengemukakan tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu (1) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan organisasi karena mereka menginginkan

untuk bekerja pada organisasi itu. (2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi. Apa kerugian yang akan ditanggung karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi merupakan perbuatan yang beresiko tinggi karena karyawan merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu. Mereka menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Karyawan yang mempunyai komitmen kontinuan yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi itu. (3) Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Dengan kata lain, keyakinan yang dimiliki karyawan tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa wajib atau sudah seharusnya untuk loyal kepada organisasi tersebut.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Porter (2008) budaya adalah sarana untuk mencapai keunggulan kompetitif dan bukan merupakan tujuan. Sedangkan Taylor (1999) menyatakan bahwa budaya adalah suatu totalitas kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kebiasaan dan setiap kemampuan dan kebiasaan yang dibutuhkan manusia sebagai anggota masyarakat. Roberts G. Owens dalam Matondang (2008) berpendapat bahwa budaya organisasi

adalah suatu bentuk atau cara yang digunakan dalam pemecahan masalah organisasi, baik intern maupun ekstern. Budaya ini mencakup: filosofi, ideologi, values, asumsi, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dirajut bersama oleh anggota organisasi dan digunakan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.

Schein berpendapat seperti yang dikutip oleh Nurmantu (2007), budaya sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan atau dibangun oleh kelompok tertentu yang digunakan untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal, dan integrasi internal. Budaya telah dianggap berfungsi dan berlaku baik dan karenanya diajarkan kepada anggota-anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk berprestasi dan merasakan problem yang dihadapi.

Menurut Robbins (2009) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Fungsi yang terakhir inilah yang terutama menarik perhatian kita.

Menurut MC Shane dan Von Glinow, yang dikutip oleh Bahri, (2010), budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting. Pertama, sebagai sistem kontrol (*control*

system). Budaya organisasi secara mendalam melembaga dalam bentuk kontrol sosial yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku pegawai. Budaya bersifat menyebar dan berlangsung secara tidak sadar. Kedua, perekat sosial (*social glue*). Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat seseorang secara bersama dan membuat perasaan sebagai bagian dari pengalaman organisasi. Pegawai yang termotivasi untuk menginternalisasikan budaya-budaya yang dimiliki organisasi karena dapat memenuhi kebutuhannya untuk identitas sosial. Perekat sosial ini penting sebagai cara untuk menarik staf baru dan mempertahankan kinerja unggul. Ketiga, menciptakan pengertian. Hal ini membantu pegawai memahami apa yang harus dilanjutkan dan mengapa sesuatu terjadi di perusahaan. Budaya organisasi juga membuat pegawai lebih mudah untuk memahami apa yang diharapkan darinya dan untuk berinteraksi dengan pegawai lain yang mengetahui dan kepercayaan di dalamnya.

Budaya sekolah adalah pola belajar yang terintegrasi dari perilaku manusia di sekolah yang mewujudkan konten sendiri; konten diwujudkan dalam beberapa jenis objek, perilaku, dan ditularkan melalui jaringan komunikasi khusus. Sekolah mempunyai budaya yang berbeda satu dengan lainnya. Di sekolah ada tata tertib yang rumit tentang hubungan sosial, sanksi, dan kode etik. Ada permainan, persaingan, tim di antara mereka. Ada tradisi-tradisi yang membuat orang melawan perubahan. Ada undang-undang dan masalah yang memaksa (Glatthorn, 1990).

Setelah mempertimbangkan teori-teori di atas, tulisan ini merujuk pada pendapat Robbins dan Judge (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan karakteristik rinci yang dijunjung tinggi oleh organisasi, mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-

organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut sebagai dimensi yang mengungkap hakikat dari budaya suatu organisasi. (1) *Inovation & risk taking* (Inovasi dan pengambilan risiko). Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko. (2) *Attention to detail* (Perhatian pada rincian). Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian. (3) *Outcome orientation* (Orientasi pada hasil). Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian kepada hasil bukannya kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. (4) *Poeple orientation* (Orientasi pada orang). Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. (5) *Team orientation* (Orientasi pada tim). Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan menjadi sebuah tim dan bukan secara individu. (6) *Aggressiveness* (Keagresifan). Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai. (7) *Stability* (Kemantapan). Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Noe, et. al. (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting.

Di sisi lain kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dan sikap kerja ke arah positif (Robbins dan Judge, 2009). Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang biasanya dilihat dari besaran gaji atau upah yang diberikan, tetapi ini sebenarnya bukan satu-satunya faktor yang ada, faktor lain seperti suasana kerja, hubungan atasan dan bawahan ataupun rekan sekerjanya, pengembangan karir, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dan fasilitas yang ada (Ema Sukmasih dalam Riduwan, 2009).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, tulisan ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2009) bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Adapun dimensi yang dipergunakan mencakup Work it self (pekerjaan itu sendiri), Pay (upah), Advancement opportunity (peluang kemajuan), Supervision (pengawasan), Co-workers (rekan kerja).

### **Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2010) mengemukakan "kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Pemampuan guru untuk melaksanakan tugas sesuai dengan profesinya secara bertanggung jawab menjadi salah satu tolok ukur kinerja seorang guru.

Kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hamzah, 2010).

Dalam Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengemukakan terdapat enam unsur yang merupakan indikator prestasi kerja guru atau kinerja guru yaitu: 1). Penguasaan Landasan Kependidikan 2). Penguasaan bahan pengajaran 3). Pengelolaan Program Belajar Mengajar 4). Penggunaan Alat Pelajaran 5). Pemahaman Metode Penelitian 6). Pemahaman Administrasi sekolah

Dari berbagai konsep di atas konsep yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah konsep kinerja sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. Tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kewajiban guru dalam pembelajaran/pembimbingan dijadikan sebagai dimensi variabel penelitian ini meliputi: 1) merencanakan pembelajaran/pembimbingan; 2) melaksanakan pembelajaran/pembimbingan yang bermutu; 3) menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/ pembimbingan; 4) melaksanakan perbaikan dan pengayaan; 5) melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan sesuai dengan kebutuhannya.

### **Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja guru.**

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah 2008) "komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi". Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa

komitmen organisasi merupakan minat individu yang melekat pada perilaku sosial untuk bertahan menjadi anggota, percaya, dan menerima tujuan organisasi, serta bertahan di organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Wahyuni et al (2014) dalam penelitiannya *Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya* menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Dari pendapat dan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, maka dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja guru adalah sebagaiberikut:

H1: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.**

Jumari (2013) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku warga sekolah. Setiap warga, termasuk guru akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Lebih lanjut Jumari menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku warganya, terutama guru.

Sabri (2011) dalam penelitiannya *Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore* menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Lebih lanjut Sabri mengatakan *On the basis of findings of this study we recommend that policy makers should create supportive organizational culture in higher education institutes and universities in order to raise*

*the job satisfaction level of teachers of these institutes.*

Dari pendapat dan penelitian yang sudah dilakukan tersebut maka dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan fungsi budaya organisasi dengan kepuasan kerja guru sebagai berikut:

H2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.**

Meyer et. al. dalam Kusmaryani (1993) menegaskan bahwa komitmen terhadap pekerjaan merupakan perspektif yang multidimensional yang berupa pengembangan dari teori komitmen organisasi. Dalam pendekatan multidimensional, komitmen terhadap pekerjaan seperti halnya komitmen organisasi memberikan pemahaman yang kompleks mengenai keterikatan seseorang dengan pekerjaannya.

Signifikansi pengaruh antara komitmen organisasional dengan kinerja guru dikemukakan oleh Ade et al. (2013) dalam *The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance*. Mereka mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Di sisi lain Hanna & Firnanti (2013) menemukan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja Auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik Jakarta.

Atas uraian tersebut maka hipotesis mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru dapat disusun sebagai berikut:

H3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.**

Budaya organisasi merupakan pedoman perilaku semua orang yang terlibat dalam proses pembelajaran anak didik. Menurut Moeljono dalam Koesmono

(2013) Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan yang telah ditetapkan.

Penelitian yang terkait dengan budaya organisasi dan kinerja guru telah dilakukan oleh Mutmainah (2013). Dalam jurnal internasional *Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teacher* beliau menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di sekolah menengah di Uganda. Sementara itu Brahmasari & Sungkono (2008) dalam penelitiannya Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan kinerja Karyawan PT DuPont Agricultural Products Indonesia Sidoarjo dan Pasuruhan. Berdasar uraian tentang fungsi budaya organisasi terhadap kinerja guru, maka hipotesis dapat disusun sebagai berikut:

H4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

#### **Hipotesis mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.**

Signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja

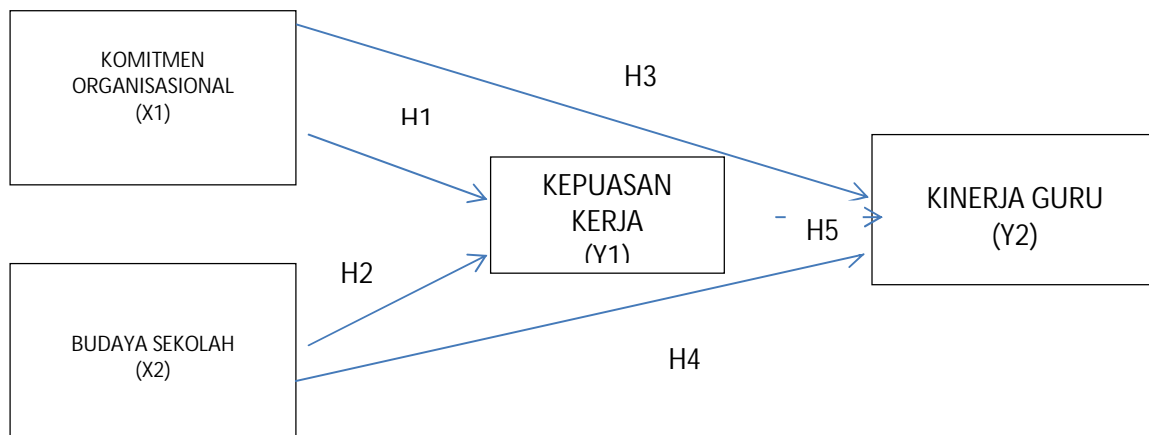
dikemukakan oleh Vroom *et. al.* dalam Engko (2006). Menurut mereka, produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas. Di lain pihak Ahmad (2010) menemukan korelasi yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja individu. Beliau mengatakan " *There is no significant relation between job satisfaction and performance*". Atas ketidakkonsistenan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu tersebut maka dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

#### **Model Penelitian**

Model penelitian ini akan menunjukkan bahwa kinerja guru sebagai variabel dependen dipengaruhi oleh faktor-faktor independen komitmen organisasional, budaya organisasi, dengan mediasi kepuasan kerja. Faktor-faktor lain di luar model yang berpengaruh pada kinerja tidak menjadi pembahasan penelitian ini.





Gambar 1  
Desain Penelitian

## METODA PENELITIAN

### Strategi Riset

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi oleh responden dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Angket pada umumnya meminta keterangan tentang fakta yang diketahui oleh responden atau juga mengenai pendapat atau sikap (Nasution, 2009). Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data deskriptif guna menguji hipotesis dan model kajian. Untuk memperoleh data tersebut digunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.

### Partisipan Riset

Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMA Kesatrian di bawah naungan Yayasan Pendidikan Kesatrian Semarang yang jumlahnya keseluruhan 103 orang, dengan rincian pada tabel di bawah ini. 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 (Sugiyono,

2010).

Dengan memperhatikan jumlah populasi di atas penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden. Jadi, jumlah responden yang diambil adalah 103 orang.

### Prosedur Penelitian

Kuesioner (daftar pertanyaan) diberikan kepada responden. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer. Daftar pertanyaan diberikan kepada responden oleh peneliti secara langsung untuk diisi dan kuesioner yang telah diisi dikembalikan lagi kepada peneliti untuk kemudian dilakukan proses pengolahan data.

Penentuan skor jawaban responden untuk data primer dilakukan dengan menggunakan skala Likers dalam interval 1 sampai dengan 5. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan di dalam menanggapi pertanyaan tersebut subjek memilih salah satu dari alternatif jawaban sesuai dengan keadaan subjek. Alternatif jawaban tersebut meliputi sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 5 (lima).

### Definisi Operasional Variabel dan Instrumen Penelitian

Komitmen organisasional adalah suatu kekuatan yang mengikat perorangan kepada

suatu tindakan keterkaitan pada satu atau lebih target. (Mayer & Allen, 2007) Dimensi variabel ini mencakup (1) *Affective commitment* (Komitmen afektif), (2) *Continuance commitment* (Komitmen kontinuan), (3) *Normative Commitment* (Komitmen normatif)

Budaya organisasi adalah sekumpulan karakteristik rinci yang dijunjung tinggi oleh organisasi, mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain. (Robbins & Judge, 2009). Dimensi dalam variabel ini meliputi (1) *Inovation & risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil risiko), (2) *Attention to detail* (Perhatian pada hal-hal yang bersifat rinci), (3) *Outcome orientation* (Orientasi pada hasil), (4) *Poeple orientation* (Orientasi pada manusia), (5) *Team orientation* (Orientasi pada tim), (6) *Aggressiveness* (Keagresifan), dan (7) *Stability* (Stabilitas)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi tentang karakteristik pekerjaan itu. (Robbins & Judge, 2009). Variabel kepuasan kerja memiliki dimensi (1) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), (2) *Pay* (upah), (3) *Advancement opportunity* (peluang kemajuan), (4) *Supervision* (pengawasan), (5) *Co-workers* (rekan kerja).

Kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. (Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010). Dengan variabel (1) Merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan pembelajaran, (3) Menilai hasil belajar, (4) Melaksanakan tindak lanjut penilaian, dan (5) Melaksanakan pengembangan diri

### **Pengujian Instrumen**

Uji validitas dipergunakan untuk

menguji apakah kuesioner yang disampaikan kepada responden tersebut valid. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya. Pengujian validitas menggunakan metode analisis faktor dengan cara mengorelasikan masing-masing item dengan skor total sebagai jumlah setiap skor item, sehingga diperoleh koefisien korelasi. Untuk mengetahui valid tidaknya suatu variabel yang diuji dilakukan dengan membandingkan nilai *component matrix* atau *faktor loading*-nya dengan 0,4. Jika hasilnya lebih besar dari 0,4 berarti kuesioner tersebut valid dan jika lebih kecil dari 0,4 item variabel yang diuji tidak valid, item didrop dahulu kemudian diuji kembali. Sedangkan *KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) and Bartlett's Test* harus lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil perhitungan validitas pada setiap item pernyataan hasil yang diperoleh adalah semua variabel memenuhi kecukupan sampel dengan *KMO* total lebih besar dari 0,5. Hasil uji validitas indikator terdapat satu item yang tidak valid dengan loading faktor 0,293 (di bawah 0,4) yaitu indikator X27. Oleh karena itu, indikator tersebut tidak dipergunakan dalam pengujian penelitian ini.

Pengujian reliabilitas dipergunakan untuk menguji kehandalan instrumen. Variabel atau konstruk dikatakan *reliable* atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu ukuran dikatakan *reliable* apabila ukuran tersebut memberikan hasil yang konsisten. Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70. Adapun hasil uji reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach alpha* masing-masing variabel dari hasil perhitungan dalam SPSS semuanya reliabel dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nama Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
X <sub>1</sub>	Komitmen Organisasional	0,957	>0,7	Reliabel
X <sub>2</sub>	Budaya Organisasi	0,935	>0,7	Reliabel
Y <sub>1</sub>	Kepuasan Kerja	0,929	>0,7	Reliabel
Y <sub>2</sub>	Kinerja Guru	0,900	>0,7	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah (2015)

Adapun uji normalitas dalam penelitian ini dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Pada tabel 4.12 dapat dilihat nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* dan nilai Sig. Residual 1 sebesar 0,073 dan Residual 2 sebesar 0,774. Nilai sig Residual 1 dan Residual 2 lebih besar daripada 0,05. Jadi, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Multikolinearitas menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang sempurna. Hal tersebut seperti yang telah dikemukakan oleh Imam Ghozali (2012) bahwa tujuan uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dari besarnya VIF (*Variance Inflating Factor*) dan *tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas menurut Imam Ghozali (2012) adalah: mempunyai nilai VIF < 10 dan angka *tolerance* > 0,10.

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas pada model 1 dapat diketahui bahwa nilai VIF (*Variance Inflating Factor*) pada variabel Komitmen Organisasional (X<sub>1</sub>) sebesar 4,219 dan Budaya organisasi (X<sub>2</sub>) yaitu sebesar 4,219 lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance* 0,237 berada di atas 0,1. Dengan demikian menunjukkan bahwa pada variabel Komitmen Organisasional (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi pada model 1 tidak terjadi multikolinearitas. Pada uji model 2 terhadap variabel komitmen organisasional (X<sub>1</sub>) menunjukkan VIF sebesar 4,221, budaya organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 6,124 dan kepuasan

kerja (Y<sub>1</sub>) menunjukkan bahwa nilai VIF sebesar 2,804. Ketiganya berada di bawah nilai 10. Sedangkan nilai *tolerance* pada variabel komitmen organisasional sebesar 0,236, variabel budaya organisasi 0,163 dan variabel kepuasan kerja 0,357 yang berarti lebih besar dari 0,1. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada variabel komitmen organisasional (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dan kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) pada model 2 tidak terjadi multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2012). Pada uji heteroskedastisitas ini penulis menggunakan uji *Glejser*, dimana *Glejser* mengusulkan untuk meregres nilai absolut terhadap variabel independent (Gujarati, 2003) dengan persamaan regresi :  $U_t = \alpha + \beta X_t + V_t$

Dari Uji model 1 nilai signifikansi variabel Komitmen Organisasional 0,982 dan variabel budaya organisasi 0,360. Pada Uji model 2 diperoleh signifikansi Komitmen Organisasional 0,855; Budaya Organisasi 0,894; Kepuasan Kerja 0,320. Semua nilai sig. di atas 0,05 yang berarti signifikan. Dengan demikian, membuktikan bahwa persamaan regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini efisien dan kesimpulan yang dihasilkan tepat.

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis menggunakan uji t dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Kriteria pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: Apabila  $\text{sig} < 0,05$  maka hipotesis diterima. Apabila  $\text{sig} > 0,05$  maka hipotesis ditolak (Ghozali, 2012).

### Hasil Uji Hipotesis 1

Berdasarkan hasil analisis regresi mengenai pengaruh variabel komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 2  
Regresi Berganda

Persamaan I Regresi Berganda:

$$Y_1 = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 <sup>a</sup>	.643	.636	.302443456030469

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional  
Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Angka R sebesar 0,802 menunjukkan bahwa korelasi/hubungan antara  $X_1$ , dan  $X_2$  dengan  $Y_1$  adalah positif. Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,643 (berasal dari  $0,802 \times 0,802$ ). Jika variabel bebasnya lebih dari satu maka

yang digunakan *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,636. Hal ini berarti 63,6% variasi dari kepuasan kerja ( $Y_1$ ) bisa dijelaskan oleh variasi dari  $X_1$  dan  $X_2$ . Sedangkan sisanya ( $100\% - 63,6\% = 36,4\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Tabel 3  
Regresi Model 1  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.200	.298		.672	.503
Komitmen Organisasional	-.026	.125	-.026	-.208	.835
Budaya Organisasi	.942	.140	.824	6.721	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
Sumber: Data primer yang diolah (2015)

### Koefisien Regresi

$$\text{Persamaan Regresi : } Y_1 = {}_1X_1 + {}_2X_2 + e_1$$

$$\text{Kepuasan Kerja (Y1) = } -0,026(X_1) + 0,824(X_2)$$

Persamaan regresi berdasarkan Tabel 4.22 dapat dijelaskan dalam suatu interpretasi statistik sebagai berikut :

1. Komitmen organisasional tidak mempengaruhi kepuasan kerja dengan arah pengaruh parameter estimasi

bertanda negatif sebesar -0,026. Nilai sig. 0,835 > 0,05 artinya tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis 1 bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak.

2. Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja guru dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif sebesar 0,824. Nilai sig. 0,000 < 0,05 artinya berpengaruh signifikan. Dengan demikian, hipotesis 2 bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja diterima. Maknanya semakin tinggi pengaruh budaya organisasi, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Sebaliknya, semakin rendah nilai budaya organisasi semakin rendah pula kepuasan guru.

### Hasil Uji Hipotesis 2

Berdasarkan analisis regresi mengenai pengaruh variabel komitmen organisasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

### Persamaan II Regresi Berganda:

$$Y_2 = b_3 X_1 + b_4 X_2 + b_5 Y_1 + e_2$$

Tabel 4  
Regresi Model II  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.817	.295		2.772	.007
Komitmen Organisasional	.051	.123	.056	.411	.682
Budaya Organisasi	.460	.167	.454	2.754	.007
Kepuasan Kerja	.249	.099	.281	2.515	.014

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

### Koefisien Regresi

Persamaan Regresi :  $Y_2 = b_3 X_1 + b_4 X_2 + b_5 Y_1 + e_2$

Kinerja guru (Y2) = 0,056(X1) + 0,454(X2) + 0,281(Y1)

Analisis regresinya dapat dijelaskan dalam suatu interpretasi statistik sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasional tidak mempengaruhi kinerja guru dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif yang ditunjukkan oleh koefisien beta 0,056. Nilai sig. 0,682 > 0,05 yang bermakna tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis 3 bahwa komitmen

organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ditolak.

2. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru secara signifikan, dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif yang ditunjukkan oleh koefisien beta 0,454. Nilai sig. 0,007 < 0,05 artinya berpengaruh signifikan. Dengan demikian, hipotesis 4 bahwa

budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. Maksudnya bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi, maka kinerja guru semakin baik. Sebaliknya semakin rendah nilai budaya organisasi, maka semakin rendah pula kinerja guru.

3. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja guru secara signifikan, dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif yang ditunjukkan oleh koefisien beta 0,281. Nilai sig. 0,014 < 0,05 artinya berpengaruh signifikan. Dengan demikian, hipotesis 5 bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru diterima. maksudnya bahwa semakin tinggi kepuasan guru, maka kinerja guru semakin baik. Sebaliknya semakin rendah kepuasan guru, maka semakin rendah kinerja guru.

Hasil uji mediasi kepuasan kerja pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, pengaruh langsung adalah sebesar 0,056. Pengaruhnya sangat kecil sebesar 5,6%. Pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja tidak terjadi karena komitmen organisasional (X1) tidak berpengaruh pada kepuasan kerja (X2). Artinya adalah kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Hasil uji mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Guru (Y2) sebesar 45,4%. Sedangkan pengaruh tidak langsung atau melalui variabel kepuasan kerja sebesar 23,2%. Artinya adalah kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk

menguji pengaruh komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja guru di SMA Kesatrian Semarang. Berdasarkan hasil pengujian penelitian ini menghasilkan sebagai temuan yang dapat disimpulkan :

1. Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di SMA Kesatrian Semarang.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMA Kesatrian Semarang.
3. Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Kesatrian Semarang.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Kesatrian Semarang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Kesatrian Semarang.
6. Kepuasan Kerja tidak Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru SMA Kesatrian 2 karena komitmen organisasional tidak mempengaruhi kepuasan kerja maupun kinerja guru.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Kesatrian Semarang. Hal ini dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung.

### **Saran**

Komitmen organisasional tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja guru. Hal ini disebabkan oleh banyaknya guru baru dengan status guru tidak tetap. Oleh karena itu, kedepan penelitian sebaiknya ditujukan kepada responden guru tetap dan atau guru yang memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun.

Model 1 dengan dua variabel independen memiliki pengaruh lebih besar

daripada model 2 yang memiliki tiga variabel independen. Artinya pengaruh pada model 2 belum maksimal. Oleh karena itu, kedepan perlu dilakukan penelitian dengan model yang berbeda.

Hasil uji model dalam penelitian ini sangat terbatas, baik variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja (10,2%) maupun variabel yang mempengaruhi kinerja guru (28,2%). Untuk itu, peneliti selanjutnya disarankan menambah variabel yang lain untuk menguji pengaruh kepuasan kerja maupun kinerja guru.

Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memperhatikan faktor-faktor yang lain untuk mewujudkan kepuasan kerja guru karena kinerja guru dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja guru.

### **Keterbatasan Penelitian**

Hasil uji determinasi menghasilkan model kurang baik karena *Adjusted R Square* dari pengaruh variabel Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru hanya sebesar 10,2% dan hasil uji determinasi dari pengaruh variabel Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru, *Adjusted R Squarenya* sebesar 28,2%.

Keterbatasan lainnya terletak pada data jawaban responden yang cenderung menyebar sehingga ada indikator yang tidak valid. Keterbatasan ini akan berdampak pada ketepatan prediksi, karena akan mengganggu konsistensi hasil penelitian.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Ade, Ruslan. et al. 2013. "The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance". *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 3, No. 8. Hlm. 18-35.

- Ahmad, Habib. et al. 2010. "Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment". *European Journal of Social Sciences* – Volume 18, Number 2. pp. 257-267.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Engko, Cecilia. 2006. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening".
- Hamzah, Uno, (2010). *Teori Motivasi dan Pengaruhnya*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hanna, Elizabeth & Firnanti, Frizka. 2013. "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Auditor". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.15 No.1 hlm.13-28.
- Hasibuan, Malayu SP, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Cetakan ke dua belas. Sinar Grafika Offset.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi dan Motivasi*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Jumari et al. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan". *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*. Vol. 4.
- Koesmono, H. Teman. 2005. "Pengaruh, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Guru SMA

- Swasta Kristen Petra". *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 4. No. 1. hlm. 56-68.
- Kusmaryani, Rosita Endang. 2009. "Komitmen Terhadap Pekerjaan dan Kinerja Guru Pembimbing di Kabupaten Bantul". *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pemerintah Provinsi DIY*. Vol. 1 No. 1.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Matondang, 2008. *Kepemimpinan: Budaya Organisasi Dan Manajemen Strategik*. Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Mutmainah, et al. 2013. "Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers". *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 3, No.10; pp 54-65.
- Noe, R.M., and Mondy, R.W. (2006). *Human Resource Management*. Prentice Hall International.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya..
- Porter, M.E. (2008) "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 79–93.
- Rahmi, B. Maptuhah. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja*. Tesis. Denpasar: Universitas Udayana.
- Riduwan.(2010). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Robbins-Judge. 2009. *Organizational Behavior 13th Edition*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Sabri, Pirzada Sami Ullah, et al. 2011. "Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 24. Pp 121-128.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Taylor, J.W.V and John, M.C. 1999. "Leadership Style, School Climate and Institutional Commitment of Teachers". *International Forum*, 2 (1).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Wahyuni, Dewi Urip, et al. 2014. "Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya". *Educational Research International* Vol. 3(2). Hlm. 82-96