

**PERAN BUDAYA ORGANISASIONAL MEMODERASI PENGARUH MOTIVASI DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA GURU
(STUDI PADA GURU MTs SE KECAMATAN KEDUNGWUNI
KABUPATEN PEKALONGAN)**

Isma Fuaida

Fakultas Ekonomi, Universitas Stikubank Semarang
e-mail: hjisma@yahoo.com

Abstract

This study aims to determine the role of organizational culture moderates the influence of motivation and organizational commitment on MTs teachers performance in Kedungwuni district of Pekalongan regency. Research was conducted MTs teachers in Kedungwuni district as many as 141 people using the population research. The statistical analyze used by the validity test, reliability test, normality test, classical assumptions, goodness of fit model and hypothesis test. Based on the survey results revealed that the motivation significant and positive impact on teachers performance; organizational commitment significant and positive impact on teachers performance; organizational culture significant and positive impact on teachers performance; organizational culture strengthen the effect of motivation on teachers performance and organizational culture strengthen the influence of organizational commitment to teachers performance

Keywords : motivation, organizational commitment, organizational culture, and the performance of teachers.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan. Penelitian ini dilakukan terhadap guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan sebanyak 141 orang dengan menggunakan penelitian populasi. Analisis statistik yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, uji kelayakan model dan uji hipotesis Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru; komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru; budaya organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru; budaya organisasional menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru; dan budaya organisasional menguatkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Kata Kunci : Motivasi, komitmen organisasional, budaya organisasional, dan kinerja guru.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu penentu mutu Sumber Daya Manusia (SDM). Dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam melainkan pada keunggulan SDM nya. Mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan.

Mutu pendidikan merupakan salah satu tolak ukur yang menentukan kemajuan suatu bangsa. Bangsa yang maju selalu memperhatikan mutu pendidikannya dengan melakukan berbagai upaya seperti meningkatkan anggaran pendidikan, mengirimkan para tunas bangsa untuk menimba ilmu di negara lain, mengadakan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dan lain-lain.

Pendidikan yang bermutu dan berkualitas akan menghasilkan SDM yang dapat mengoptimalkan potensi sumber daya lainnya. Kualitas pendidikan dan lulusan seringkali dipandang tergantung kepada peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pengajaran yang digunakan dalam proses pembelajaran dan tanggung jawab sekolah.

Sekolah sebagai suatu organisasi yang di dalamnya terdapat personal guru, perlu dikembangkan motivasi kerja. Menurut Robbins and Judge (2015) motivasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut teori motivasi dari McClelland (dalam Robbins and Judge 2015) ada tiga teori yang dikembangkan yaitu: motivasi untuk berprestasi (*need of achievement*), motivasi untuk berkuasa (*need of power*), motivasi untuk berafiliasi atau bersahabat (*need of affiliation*).

Guru yang mempunyai motivasi tinggi adalah guru yang memiliki inisiatif dan kreatif dalam mengadakan dan menulis bahan ajar, produktif karena tenaganya digunakan untuk mengajar di sekolah, supel dalam pergaulan dan informatif sehingga dapat mengakses dimana-mana serta memperoleh tugas tambahan lainnya dari kepala sekolah. Semua ini terjadi bila tujuan organisasi jelas dan ada komitmen organisasional dalam diri guru tersebut.

Menurut Robbins and Judge (2015) komitmen organisasional adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapan untuk tetap menjadi anggotanya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu : (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik.

Selain komitmen organisasional, budaya organisasional juga merupakan salah satu faktor penting bagi kinerja organisasi. Menurut Robbins and Judge (2015) budaya organisasional adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.

Adanya perkembangan masyarakat dan tuntutan terhadap kinerja sekolah agar memiliki keluaran (*output*) yang baik, maka sekolah perlu mengembangkan budaya organisasional sekolah yang mendukung pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian sekolah harus lebih profesional dan memiliki produktivitas yang tinggi dalam pengelolaan kegiatan-kegiatannya.

Keberhasilan pendidikan sangat tergantung kepada kinerja para pelaku di dunia pendidikan khususnya guru, karena guru merupakan ujung tombak bagi keberhasilan pendidikan. Menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002) kinerja tugas dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja tugas dilihat dari baik-

tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Peningkatan kualitas SDM di bidang pendidikan dapat dilihat dari beberapa kegiatan misalnya kegiatan pelatihan guru mata pelajaran dan kegiatan lomba guru berprestasi. Adanya kegiatan peningkatan kualitas SDM tersebut berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga guru dapat termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya di sekolah. Tindak lanjut hasil pelatihan dan perlombaan tersebut diharapkan dapat dijadikan dasar oleh pejabat berwenang dalam peningkatan jenjang karir atau penilaian prestasi kerja guru, sehingga kegiatan tersebut berlangsung secara akuntabel, jujur, obyektif, terprogram, terevaluasi serta berkesinambungan.

Kenyataan yang terjadi di lapangan terindikasi bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut bersifat insidental atau sekedar memenuhi kegiatan rutin semata sehingga terjadi ketidaksesuaian antara program, pelaksanaan dengan tujuan yang akan dicapai.

Untuk meningkatkan kinerja guru agar terjadi kenaikan mutu pendidikan bukanlah pekerjaan yang mudah, semua aspek yang terkait yang melekat pada diri guru seperti: motivasi, komitmen organisasional, budaya organisasional, kemampuan diri, disiplin dan lain-lain serta aspek yang berada di luar guru seperti iklim kerja, kesejahteraan, kepemimpinan kepala sekolah, kurikulum, sarana dan prasarana perlu ditingkatkan.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja guru, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru serta penelitian tentang pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru telah diteliti oleh banyak peneliti tetapi menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda.

Penelitian yang dilakukan Yensi (2010) menunjukkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian Akanbi, Ayobami (2011) menunjukkan pengaruh motivasi intrinsik dan kinerja tidak signifikan, sementara hasil penelitian Guo, Y., Liao, J., Liao, S., dan Zhang (2014) menunjukkan bahwa pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja adalah positif dan signifikan.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah diteliti oleh beberapa peneliti dengan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Yiing dan Zaman (2009) menyimpulkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja adalah signifikan tetapi negatif, sedangkan menurut Fu, W., dan Deshpande (2014) pengaruh komitmen organisasional dan kinerja adalah signifikan dan positif.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda. Handoko, Setiawan, Surachman, dan Djumahir (2010) menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja dosen tidak signifikan, sedangkan menurut Triwahyuni, L., Abdullah dan Sunaryo (2014) pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru adalah signifikan. Hasil penelitian Riswan (2014) juga menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasional dan motivasi menghasilkan kesimpulan yang sama. Penelitian yang dilakukan Koesmono (2005) dan Mansur, (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional telah diteliti oleh beberapa peneliti, misalnya Taurisa, C.M. dan Ratnawati (2012) dan Siburian, T.A. (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian mengenai motivasi, komitmen organisasional, budaya organisasional dan kinerja guru, untuk itu perlu diadakan penelitian lebih lanjut mengenai motivasi, komitmen organisasional, budaya organisasional dan kinerja guru. Permasalahan dalam penelitian ini adalah " Bagaimanakah pengaruh motivasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasional terhadap kinerja guru?". Selanjutnya permasalahan tersebut dapat dirinci menjadi pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja guru?; (2) Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru?; (3) Bagaimanakah pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru?; (4) Apakah budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru?; (5) Apakah budaya organisasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru?

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah : (1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja guru; (2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru; (3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja guru; (4) Untuk menguji dan menganalisis budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru; (5) Untuk menguji dan menganalisis budaya organisasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Mangkunegara, Anwar A (2006) menyatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Mulyasa (2004) yang mendefinisikan kinerja guru sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan kinerja guru merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas guru sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan/sekolah/madrasah.

Aspek yang dinilai dalam menentukan kinerja seorang guru menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009, seorang guru mata pelajaran harus memiliki kemampuan: (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; (4). melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi; (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional; (10) membimbing guru pemula dalam program induksi; (11) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; (12) melaksanakan pengembangan diri; (13) melaksanakan publikasi ilmiah; dan (14) membuat karya inovatif.

Hal tersebut senada dengan pendapat Uzer Usman (2005) yang menyebutkan bahwa kemampuan profesional guru meliputi, kemampuan guru dalam (1). menguasai landasan pendidikan; (2). menguasai bahan pengajaran; (3). menyusun program pengajaran; (4). melaksanakan program pengajaran; dan (5). menilai hasil dan proses belajar mengajar. Pendapat tersebut senada dengan Sudjana (2002) yang menyebutkan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya melaksanakan tugas-tugas guru, yaitu (1). merencanakan proses belajar mengajar; (2). melaksanakan dan mengelola proses

belajar mengajar; (3). menilai kemajuan proses belajar mengajar dan (4). menguasai bahan pelajaran.

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2013, tentang Standar Proses, kinerja guru meliputi: (1) perencanaan proses pembelajaran; (2) pelaksanaan proses pembelajaran; (3) penilaian hasil pembelajaran dan (4) pengawasan proses pembelajaran. Dimensi penilaian kinerja guru seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2013, dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) mampu merencanakan proses pembelajaran; (2) mampu melaksanakan proses pembelajaran; (3) mampu menilai hasil pembelajaran dan (4) mampu mengawasi proses pembelajaran. Namun dalam penelitian ini dimensi mampu mengawasi proses pembelajaran tidak digunakan, karena dimensi mampu mengawasi proses pembelajaran termasuk dalam kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah/kepala madrasah.

Robbins and Judge (2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. McClelland (dalam Robbins and Judge, 2015) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan tersebut muncul akibat pengaruh eksternal. Ia kemudian mengembangkan teori motivasi berdasarkan kebutuhan sehingga dikenal dengan teori kebutuhan McClelland. Tiga kebutuhan tersebut adalah: (1) Kebutuhan akan pencapaian atau kebutuhan untuk berprestasi disebut juga *need of achievement* (n Ach) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar; (2) Kebutuhan akan kekuasaan atau kebutuhan untuk menguasai sesuatu atau kebutuhan untuk berkuasa disebut juga *need of power* (n Pow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya; (3) Kebutuhan akan afiliasi atau kebutuhan untuk memperluas pergaulan atau kebutuhan untuk bersahabat disebut juga *need of affiliation* (n Aff) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang lebih dekat.

Robbins and Judge (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Allen dan Mayer (1990) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen organisasional, ketiga tema tersebut: (1) Komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*).

Komitmen afektif adalah keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen jenis ini muncul kemudian berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya organisasi yang lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaat yang dirasakan oleh anggotanya, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasinya; (2) Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*). Komitmen kontinuan didefinisikan sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi jika keluar dari organisasi. Anggota akan mengkalulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya menjadi anggota suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi; (3) Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*). Komitmen normatif adalah keterikatan anggota secara psikologis terhadap organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Anggota tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi karena adanya kewajiban moral, sehingga seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

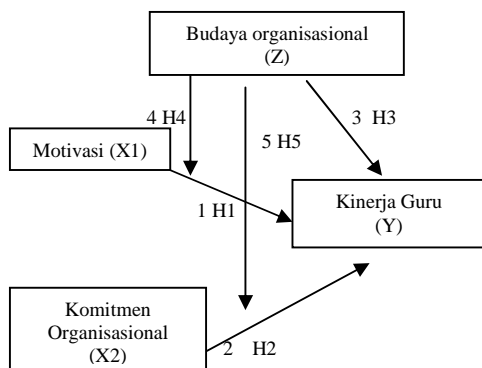
Menurut Robbins and Judge (2015) budaya organisasional menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Budaya sebagai suatu sistem dari makna yang dianut bersama dan akan diharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam suatu organisasi akan cenderung mendeskripsikan budaya organisasional kedalam istilah-istilah yang sama. Menurut Robbins and Judge (2015)), terdapat tiga kekuatan yang paling penting dalam mempertahankan kelangsungan budaya organisasi yaitu: (1) Proses seleksi. Proses seleksi adalah menentukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berpartisipasi dalam pekerjaan-pekerjaan di organisasi dengan berhasil. Proses seleksi juga mempertahankan budaya organisasional dengan menyaring individu yang sejalan dengan budaya organisasional yang akan menjadi anggota baru dan membuang yang bertentangan; (2) Tindakan manajemen puncak. Manajemen puncak menetapkan norma-norma dan menyebarkanluarkannya. Melalui tindakan manajemen puncak, manajemen

menengah maupun karyawan akan mengetahui norma-norma apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan; (3) Sosialisasi. Sosialisasi membantu anggota baru organisasi untuk beradaptasi dengan budaya organisasional. Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya sangat dipengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan manajemen puncak membantu anggota organisasi dalam menerapkan budaya organisasional melalui proses sosialisasi

Robbins and Judge (2015) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasional sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko; (2) Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detil; (3) Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; (4) Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi; (5) Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu; (6) Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai; (7) Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel motivasi, komitmen organisasional, budaya organisasional dan kinerja guru. Kerangka pemikiran teoritis adalah seperti gambar berikut :

Gambar Kerangka Pemikiran Teoritis



Pada penelitian ini peneliti akan menguji dan menganalisis peran budaya organisasional

memoderasi pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru. Peneliti ini menggunakan konsep moderasi tipe quasi atau moderasi semu, dengan budaya organisasional sebagai variabel moderasi atau variabel Z. Pada hipotesis pertama (H1) peneliti menguji dan menganalisis pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja guru (Y), hipotesis kedua (H2) menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja guru (Y), hipotesis ketiga (H3) menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional (Z) terhadap kinerja guru, hipotesis keempat (H4) menguji dan menganalisis peran budaya organisasional (Z) memoderasi pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) dan hipotesis kelima (H5) menguji dan menganalisis peran budaya organisasional (Z) memoderasi pengaruh komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja guru (Y).

Pengembangan Hipotesis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya suatu tujuan. Semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins and Judge (2015) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2013) terhadap guru ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri menunjukkan hasil terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru mata pelajaran Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. Penelitian yang dilakukan oleh Guo. Y *et al* (2014) menunjukkan hasil terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru

Menurut Robbins and Judge (2015) komitmen organisasional adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapan untuk tetap menjadi anggotanya. Komitmen organisasional berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi

tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik.

Pendapat tersebut didukung oleh Wahyuni (2011) dalam penelitiannya tentang pengaruh komitmen organisasional dan motivasi terhadap kinerja guru STS di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja guru STS. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Fu,W. dan Deshpande (2014) yang menyatakan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja adalah signifikan positif.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Guru

Budaya organisasional sekolah adalah karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai-nilai yang dianut, norma yang diyakini, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan dan tindakan yang ditujukan oleh seluruh warga sekolah yang membentuk suatu kesatuan khusus dari sistem sekolah. Dari sikap dan perilaku setiap anggota organisasi sekolah akan membentuk kebiasaan dan merupakan cerminan tindakan dari seluruh warga sekolah dan menjadi suatu bentuk budaya sekolah tersebut.

Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya budaya organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Triwahyuni,L., *et al* (2014) serta penelitian Riswan (2014) menyebutkan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru

Motivasi adalah energi atau kekuatan seseorang yang akan membangkitkan tingkat antusiasme dan ketekunan dalam melakukan suatu kegiatan atau usaha, baik yang datang dari dalam diri sendiri (motivasi internal) ataupun dari luar individu (motivasi eksternal). Motivasi kerja bersumber dari adanya kesempatan untuk maju dan berkembang, dari jenis pekerjaan, serta adanya perasaan bangga diri menjadi bagian dari suatu organisasi atau tempat individu tersebut bekerja. Selain itu, motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh perasaan aman dalam

bekerja, kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja.

Kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah. Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan. Guru merupakan perencana, pelaksana sekaligus sebagai evaluator pembelajaran di kelas. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain motivasi, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), menyatakan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi, dan penelitian dari Pratiwi (2013) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru terhadap kinerja guru mata pelajaran Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.

Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru

Kuat atau lemahnya komitmen organisasional yang terbentuk pada guru tidak terlepas dari budaya organisasional. Ketika budaya organisasional melekat kuat, maka guru dalam organisasi tersebut akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan menjadi bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasional memberikan banyak pengaruh kepada guru dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada guru untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasionalnya.

Tekanan yang diberikan pada guru sebagai budaya akan memberikan dampak semakin meningkatnya kinerja guru dalam organisasi tersebut. Hal ini dimaknai bahwa budaya organisasional yang kuat akan memberikan pengaruh yang kuat pula sehingga memberikan identitas bagi setiap anggota organisasi akan melaksanakan dan menjaga komitmen yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Disisi lain dapat dinyatakan jika semakin baik komitmen seorang guru akan berpengaruh terhadap

kinerjanya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baiknya kinerja guru tersebut dikarenakan memiliki minat yang kuat dan melekat pada perilaku sosial untuk bertahan menjadi anggota, percaya, dan menerima tujuan organisasi, serta bertahan di organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan Siburian (2014) menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian dari Triwahyuni (2011) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja guru STS. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Fu,W. dan Deshpande (2014) yang menyatakan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja adalah signifikan positif.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Budaya organisasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Menurut tujuan penelitian dan kajian literatur, penulis membangun kerangka penelitian untuk menganalisa dengan cara metode penelitian kuantitatif. Sedangkan pemecahan masalah yang timbul memerlukan data-data yang berhubungan dengan objek penelitian guna membantu mempermudah pemecahan masalah. Data yang diperlukan dalam penelitian adalah data primer, yakni data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer ini didapat dari penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden di lingkungan guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan.

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya (Ghazali, 2013). Jadi dapat dikatakan secara lebih lanjut bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru MTs yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yakni sejumlah daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang mendasar dari laporan tentang diri sendiri (*self report*) atau pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi subyek atau informasi yang diteliti.

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.

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. Dalam kuesioner tersebut dibuat skala pengukuran. Skala pengukuran yang dipakai untuk melakukan pengukuran indikator kuesioner adalah 5 skala likert.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi : motivasi (X_1), komitmen organisasional (X_2), budaya organisasional (Z) dan kinerja guru (Y). Variabel motivasi dan komitmen organisasional berfungsi sebagai variabel independen (X), budaya organisasional berfungsi sebagai variabel moderasi (Z), dan variabel kinerja guru sebagai variabel dependen (Y).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif yang terdiri dari analisis deskriptif responden dan analisis deskriptif variabel. Kemudian uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, dan uji asumsi klasik yaitu uji heteroskedastisitas. Sedangkan uji kelayakan model yang digunakan yaitu Uji Signifikansi Simultan F (Uji Statistik F), Uji Koefisien Determinasi (R^2), dan Uji Hipotesis/Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t). Persamaan yang dipakai adalah persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z + b_4 |X_1 - Z| + b_5 |X_2 - Z| + e$$

Keterangan :

a = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi variabel motivasi

X_1 = Variabel motivasi

b_2 = Koefisien regresi variabel komitmen organisasional

X_2 = Variabel komitmen organisasional

b_3 = Koefisien regresi variabel budaya organisasional

b_4 = Koefisien selisih mutlak variabel motivasi dan variabel budaya organisasional

b_5 = Koefisien selisih mutlak variabel komitmen organisasional dan variabel budaya organisasional

e = *Disturbance error*

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini responden berjenis kelamin pria sebanyak 57 orang atau 40,4 % dan responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 84 orang atau 59,6 %, pendidikan terakhir guru dalam penelitian ini antara lain D III sebanyak 2 orang atau 1,4 %, pendidikan S1 sebanyak 120 orang atau 85,1%, pendidikan S2 sebanyak 19 orang atau 13,5%. Responden yang berusia antara 31 s.d. 40 tahun sebanyak 64 orang atau sebesar 45,4 %, usia antara 41 s.d. 50 tahun sebanyak 67 orang atau sebesar 47,5% , dan usia > 50 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 7,1 %. Responden yang memiliki masa kerja 5 s.d.10 tahun sebanyak 107 orang atau sebesar 75,9%, masa kerja 11 s.d. 20 tahun sebanyak 29 orang atau sebesar 20,6% , masa kerja 21 s.d. 30 tahun sebanyak 3 orang atau sebesar 2,1 % dan masa kerja > 30 tahun sebanyak 2 orang atau 1,4 %, responden yang bergolongan II sebanyak 4 orang atau sebesar 2,8 %, guru yang bergolongan III sebanyak 127 orang atau sebesar 90,1 % dan guru yang bergolongan IV sebanyak 10 orang atau sebesar 7,1 %.

Deskripsi Variabel

Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi (X1)

Deskripsi variabel motivasi yang ditunjukkan oleh 14 indikator, nilai modus dari setiap item pernyataan variabel motivasi diperoleh hasil sebagian besar jawaban 3, artinya sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju (CS) yang berarti bahwa motivasi guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan menurut pendapat sebagian besar guru sudah cukup baik. Namun untuk item ($X_{1.10}$) memiliki rata-rata (*mean*) terendah sebesar 3,36 karena ada beberapa guru yang tidak berusaha agar teman-temannya menjalankan idenya dalam bekerja.

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X₂)

Deskripsi variabel komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh 18 indikator, nilai modus dari setiap item pernyataan variabel komitmen organisasional diperoleh hasil sebagian besar jawaban 4, artinya sebagian besar responden memberikan jawaban setuju (S) yang berarti bahwa komitmen organisasional guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan menurut pendapat sebagian besar guru sudah baik. Namun untuk item ($X_{2.15}$) memiliki rata-rata (*mean*) terendah yaitu sebesar 3,84 karena ada beberapa guru yang berencana pindah ke sekolah lain.

Deskripsi Variabel Budaya Organisasional (Z)

Deskripsi variabel budaya organisasional yang ditunjukkan oleh 7 indikator, nilai modus dari setiap item pernyataan variabel budaya organisasional diperoleh hasil sebagian besar jawaban 4, artinya sebagian besar responden memberikan jawaban setuju (S) yang berarti bahwa budaya organisasional guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan menurut pendapat sebagian besar guru sudah baik. Namun untuk item (Z_6) memiliki rata-rata (*mean*) terendah sebesar 4,05 karena ada beberapa guru yang merasa dalam menyelesaikan suatu masalah sekolah tidak membentuk suatu tim.

Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y)

Deskripsi variabel kinerja guru ditunjukkan oleh 12 indikator terlihat bahwa nilai modus dari setiap item pernyataan variabel kinerja guru diperoleh hasil sebagian besar jawaban 4, artinya sebagian besar responden memberikan jawaban setuju (S) yang berarti bahwa kinerja guru, guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan menurut pendapat sebagian besar guru sudah baik. Namun untuk item (Y_{12}) memiliki rata-rata (*mean*) terendah sebesar 3,89 karena ada beberapa guru yang tidak selalu mengkomunikasikan prestasi yang dicapai peserta didik kepada orang tua atau wali peserta didik.

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa kuesioner yang dipergunakan untuk pengumpulan data primer hasil penelitian mempunyai nilai ketepatan (Validitas) dan kehandalan (Reliabilitas) yang memadai sesuai dengan parameter yang telah ditetapkan. Pengujian dilakukan dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan program *SPSS for Window Release 19*. Hasil pengujian instrumen tersebut adalah sebagai berikut:

Uji Validitas

Hasil uji validitas variabel motivasi diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,941 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 ($KMO\ 0,941 > 0,5$) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel. Hasil uji validitas variabel komitmen organisasional diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,848 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 ($KMO\ 0,848 > 0,5$) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel. Hasil uji validitas variabel budaya organisasional diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,732 lebih dari 0,5 dengan nilai

signifikansi 0,000 (KMO 0,732 > 0,5) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel. Hasil uji validitas variabel kinerja guru diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,804 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 (KMO 0,804 > 0,5) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk menguji suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (). Jika nilai *Cronbach Alpha* () hasil perhitungan > 0,7 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian bersifat reliabel. Jika nilai *Cronbach Alpha* () hasil perhitungan < 0,7 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian bersifat tidak reliabel.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa : Nilai *Cronbach's Alpha* (α) variabel motivasi sebesar 0,977 lebih dari 0,7 maka instrumen motivasi adalah reliabel atau handal. Nilai *Cronbach's Alpha* indikator $x_{1.10}$ lebih besar dari 0,977 yaitu 0,978, tetapi karena sudah melewati uji validitas dan dinyatakan valid serta untuk menjaga konsep maka indikator $x_{1.10}$ tetap digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha*(α) variabel komitmen organisasional sebesar 0,895 lebih dari 0,7 maka instrumen komitmen organisasional adalah reliabel, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha* (α) variabel budaya organisasional sebesar 0,792 lebih dari 0,7 maka instrumen budaya organisasional adalah reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* indikator z_6 lebih besar dari 0,792 yaitu 0,800, tetapi karena sudah melewati uji validitas dan dinyatakan valid serta untuk menjaga konsep maka indikator z_6 tetap digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha* (α) variabel kinerja guru sebesar 0,836 lebih dari 0,7 maka instrumen kinerja guru adalah reliabel, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen atau keduanya terdistribusikan secara normal atau tidak (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini, uji statistik yang digunakan adalah Uji Kolmogorov-Smirnov. Uji ini dapat dilakukan untuk menguji apakah residual terdistribusi secara normal. Jika nilai pada *Asymp. Sig* lebih besar dari 0,05 (*Asymp. Sig* > 0,05) artinya residual terdistribusi normal. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov pada persamaan regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

		Unstandardized Residual
N		141
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.16288064
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.100
	Negative	-.042
Kolmogorov-Smirnov Z		1.192
Asymp. Sig. (2-tailed)		.117

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari Tabel terlihat bahwa signifikansi Kolmogorov-Smirnov 0,117 atau > 0,05, hal ini berarti bahwa model regresi berdistribusi normal. Dengan demikian model regresi layak digunakan.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan uji statistik Glejser yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas. Hasil uji glejser pada persamaan regresi dapat dilihat pada tabel berikut.

Model		Coefficients ^a				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.107	.102			1.041	.300
	Motivasi	-.081	.017	-.084		-4.719	.000
	Komitmen Organisasional	.009	.032	.254		1.970	.051
	Budaya Organisasional	-.022	.032	-.087		-0.553	.581
	Selisih Motivasi dan Budaya Organisasional	.026	.035	.135		.717	.475
	Selisih Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasional	.073	.044	.148		1.639	.104

a. Dependent Variable: Abgoregual

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel independen dalam model regresi nilai absolut residual tidak signifikan secara statistik ($\text{sig} > 0,05$), maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian model regresi layak digunakan.

Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit Model*)

Uji Model (*Goodness of Fit Model*) digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Untuk mengujinya dapat dilakukan dengan mengukur nilai uji F (ANOVA) dan nilai dari koefisien determinasi (R^2).

Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan fit jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Hasil Uji F dapat dilihat dalam tabel berikut:

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.944	5	2.989	108.635	.000 ^a
Residual	3.714	135	.028		
Total	18.658	140			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Selisih Motivasi dan Budaya Organisasional, Selisih Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasional, Budaya Organisasional, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Tabel hasil uji F menunjukkan bahwa nilai sig F $0,000 <$ dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut dinyatakan fit atau memenuhi uji kelayakan model.

Uji Determinasi / Uji R^2

Pengujian model dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi (*adjusted R square*) meliputi kemampuan variabel independen

dalam menerangkan variabel dependen dan proporsi variasi dari variabel dependen yang diterangkan oleh variasi dari variabel independen. Hasil uji R^2 dapat dilihat dari tabel berikut:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 ^a	.801	.794	.1658695

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Selisih Motivasi dan Budaya Organisasional, Selisih Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasional, Budaya Organisasional, Motivasi

Dari hasil Uji Determinasi menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* uji koefisien determinasi variabel motivasi, komitmen organisasional, budaya organisasional, selisih motivasi dan budaya organisasional, selisih komitmen organisasional dan budaya organisasional terhadap kinerja guru sebesar 0,794, berarti sebesar 79,4% perubahan dari variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, komitmen organisasional, budaya organisasional, selisih motivasi dan budaya organisasional, selisih komitmen organisasional dan budaya organisasional di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 20,6% adalah dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji t dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Kriteria pengujian hipotesis penelitian apabila $\text{sig} < 0,05$, maka hipotesis diterima. Apabila $\text{sig} > 0,05$, maka hipotesis ditolak. Hasil uji hipotesis dapat dilihat dari tabel berikut:

Model		Coefficients ^a				Sig.	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	5.16	.161			3.207	.002
	Motivasi	.125	.046	.259		2.755	.007
	Budaya Organisasional	.276	.062	.324		4.471	.000
	Selisih Motivasi dan Budaya Organisasional	.114	.057	.175		2.013	.046
	Selisih Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasional	.179	.070	.106		2.562	.011
	Komitmen Organisasional	-.473	.055	-.506		-8.560	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil regresi menunjukkan nilai beta motivasi sebesar 0,259 dan tingkat signifikansinya 0,007 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis motivasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Kedungwuni Pekalongan **diterima**.

Hasil regresi menunjukkan nilai beta komitmen organisasional sebesar 0,506 dan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Kedungwuni Pekalongan **diterima**.

Hasil regresi menunjukkan nilai beta budaya organisasional sebesar 0,324 dan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Kedungwuni Pekalongan **diterima**.

Hasil Regresi menunjukkan nilai beta selisih motivasi dan budaya organisasional 0,175 dan tingkat signifikansinya 0,046 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis budaya organisasional memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Kedungwuni Pekalongan **diterima**.

Hasil Regresi menunjukkan nilai beta selisih komitmen organisasional dan budaya organisasional sebesar 0,106 dan tingkat signifikansinya 0,011 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis budaya organisasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Kedungwuni Pekalongan **diterima**.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan judul “Peran Budaya Organisasional Memoderasi Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru (Studi pada Guru MTs Se Kecamatan kedungwuni Kabupaten Pekalongan),” Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan, artinya semakin tinggi motivasi seorang guru, semakin tinggi pula kinerja guru tersebut. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan, artinya semakin tinggi komitmen organisasional seorang guru, semakin tinggi pula kinerja guru tersebut. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan, semakin tinggi budaya organisasional seorang guru, semakin tinggi pula kinerja guru tersebut. Budaya organisasional menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan, artinya

jika motivasi guru tinggi dengan didukung budaya organisasional yang baik, maka kinerja guru juga akan semakin meningkat. Budaya organisasional menguatkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru MTs se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan, artinya jika komitmen organisasional guru tinggi dengan didukung budaya organisasional yang baik, maka kinerja guru juga akan semakin meningkat.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini variabel-variabel independen yang mempengaruhi kinerja guru sebesar 79,40%. Dalam hal ini model penelitian yang dibuat baik, sehingga bagi peneliti berikutnya model ini dapat digunakan sebagai rujukan. Dalam melakukan olah data dan analisa data peneliti mengambil data kuesioner sebagian besar tidak bisa ketemu langsung dengan responden sehingga mempengaruhi jawaban responden. Dalam penelitian ini, tidak semua aspek yang mempengaruhi kinerja guru diteliti. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan waktu dan biaya, sehingga penelitian ini dibatasi hanya terhadap pengaruh motivasi, komitmen organisasional, dan budaya organisasional terhadap kinerja guru. Untuk riset yang akan datang, perlu ada riset lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang berhubungan dengan kinerja guru.

Implikasi Teori

Implikasi dari temuan ini memberikan sumbangan terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam hal ini mengenai motivasi, komitmen organisasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Kedungwuni Pekalongan. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi implikasi teoritis bahwa motivasi, komitmen organisasional dan budaya organisasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru dan budaya organisasional menguatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru serta pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Implikasi Manejerial

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut :

Bagi Manajemen, dalam mengambil kebijakan dan keputusan dapat meningkatkan peran motivasi, komitmen organisasional dan budaya organisasional untuk mengatasi permasalahan kinerja guru dan memberikan tambahan peningkatan pengetahuan dari variabel-variabel dalam kinerja guru yang memiliki pengaruh masih rendah. Bagi Kepala Madrasah Tsanawiyah se Kecamatan Kedungwuni Pekalongan, dapat menggunakan motivasi, komitmen

organisasional dan budaya organisasional dalam upaya meningkatkan kinerja guru sebagai informasi untuk mengambil kebijakan dan keputusan dalam upaya peningkatan kinerja guru.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas maka dapat direkomendasikan hal-hal sebagai berikut: Budaya organisasional dapat berfungsi sebagai variabel moderasi, pada penelitian yang akan datang dapat menggunakan variabel lain yang berfungsi sebagai variabel moderasi. Untuk penelitian selanjutnya, agar diteliti variabel-variabel lain yang berhubungan dengan kinerja guru sehingga akan diperoleh hasil yang dapat digeneralisasikan pada semua bagian.

Saran

Perlu ada penelitian lanjut dan lebih mendalam berkaitan dengan masalah motivasi, komitmen organisasional dan budaya organisasional sehingga dapat memberikan masukan bagi lembaga untuk meningkatkan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Akanbi, Ayobami. 2011. Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employees Performance. *Dept Of Business Administration Ajayi Crowther University, Oyo Oyo State*. Retrieved from Paulyobami@yahoo.com
- Allen, N.J. and Mayer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal Of Occupational Psychology* No 63: 1-18
- Dessler. 1992. *Human Resource Management*, Jakarta : Indeks Gramedia.
- Dewi Urip Wahyuni. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru STS di Surabaya. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol 2 No.1, April, 99-117
- Fu, W., dan Deshpande. 2014. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339-349
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi (Edisi 7)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Griffin, Ricky. 2004. *Management. Edisi ketujuh, jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S., dan Zhang. 2014. The Mediating Role of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Developmental Feedback and Employee Job Performance. *Journal Social Behaviour And Personality*, 42(5), 731-742
- Handoko, et al. 2010. Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, The Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 2, December 21-30
- Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7 No.2, September 171-188
- Komaridah, Aan. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah yang Efektif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kumalasari. 2006. *Hubungan Antara Motif Berprestasi dengan kecemasan dalam Pemenuhan Target Penjualan pada Tenaga Kerja Marketing di PT INDO PRIMA ABADI Medan*, Skripsi.
- Kuncoro. 2001. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Kuncoro, Mudrajad. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Linda. 2004. *Pengantar Psikologi*. Jakarta: Erlangga.
- Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Haji Masagung.

- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar. 2006. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Martaniah. 1998. Peningkatan Kepercayaan Diri Remaja Melalui KonselingKelompok, *Jurnal Psikologika*, No 6. Yogyakarta.
- Morgan. 1986. *Intruduction to Psychology 7th Ed.* Singapura, McGraw Hill Book Co.
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung : Rosdakarya.
- Munir. 2006 . Analisis Budaya Organisasi menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI). *Journal of Management and Business Review*, vol 3, Januari.
- Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajahmada University Press.
- Ndraha. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2013, tentang Standar Proses.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Riswan. 2014. The Influence of Principal Leadership, Organization Culture, Teacher Competency and Job Satisfaction to Job Performance of Teacher at Vocational Public School of Medan. *Journal of Humanities and Social Science*, Vol 9 March 50-53.
- Rivai. 2005. Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Kompetensi terhadap Kinerja Individual. *Kajian Bisnis* Vol 3 Sept - Des, 272-286
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior 16th edition)*. Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat.
- Robert dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Sardiman. 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Schein.2004. *Organizational Culture and Leadership. 3th Edition*. San Francisco: Jossey – Bass, a wiley Imprint.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Siburian, Tiur. 2013.The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment os State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol 3 No.12, June 247-264
- Steers and Porter. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. New York : McGraw Hills.
- Sudjana. 2002. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung : Sinar Baru.
- Suharsaputra. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Refika Aditama.
- Suryani Dewi Pratiwi. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Persepsi Guru dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal.fkip.ac.id* Vol 2. No. 1
- Sutrisno Hadi. 1993. *Metodologi Research Jilid I*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Taurisa, C.M., Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.

- Tim Penyusun. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi ketiga*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Tjahjono, H.K. 2010. Peran Pemoderasian Modal Sosial terhadap hubungan antara motivasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja Individu. *Jurnal Solusi Kajian Ekonomi dan Bisnis* Vol 2, Oktober.
- Tjahjono, Herry. 2010. *Menuju Kebesaran diri dan Organisasi melalui Kepemimpinan berbasis Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tolkah, A. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak* : Ringkasan Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Triwahyuni, L., Abdullah dan Sunaryo. 2014. The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers Performance. *International Journal of managerial Studies and Research*, Vol 2 November, 156-165
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta : Diperbanyak oleh Depdiknas Republik Indonesia.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta : Diperbanyak oleh Depdiknas Republik Indonesia.
- Uzer Usman. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Williams. 2002. *Psychology of Women*. New York : W.W. Norton & Company, Inc.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yiing, L. H., dan Zaman. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction, and

