

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi Pada Guru SMK Swasta di Kecamatan Kutoarjo)

Oleh :

Khusnul Khotimah

(chusnul24khotimah@gmail.com)

Susi Wiidjajani, S.E.,M. Si.

Fitri Rahmawati, S.E.,M.M.

Universitas Muhammadiyah Purworejo

ABSTRAK

Data dari Pusat Statistik Kemendibud tahun 2019 menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah SMK terus mengalami peningkatan, salah satunya di provinsi Jawa Tengah ada 1.336 SMK Swasta dan 237 SMK Negeri. Pertumbuhan SMK juga harus diimbangi dengan kualitas tenaga pendidik atau guru. Untuk menghasilkan lulusan yang terampil dan mampu bersaing di era revolusi industri 4.0, maka dibutuhkan kinerja guru yang optimal dan profesional. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu budaya organisasi di sekolah dan kepuasan kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, (2) untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (3) untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan (4) untuk menguji kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Swasta di Kecamatan Kutoarjo. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 174 responden. Instrumen pengumpulan data menggunakan angket kuesioner dengan skala *likert* yang masing-masing sudah diujicobakan serta telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Analisis data menggunakan teknik analisis Baroon dan Kenny (1986) dengan menggunakan alat bantu *SPPS 19.0 for Windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, (2) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan (4) kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Kata Kunci : Kinerja guru, Budaya organisasi, dan Kepuasan kerja

A. PENDAHULUAN

Era revolusi industri 4.0 menjadi salah satu pemicu cepatnya perubahan pada berbagai aspek kehidupan. Organisasi dituntut mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu mengalami peningkatan persaingan. Dalam hal ini dunia pendidikan mempunyai tanggung jawab yang besar, terutama dalam menyiapkan sumber daya manusia yang tangguh sehingga mampu hidup selaras dalam perubahan itu sendiri.

Pendidikan merupakan investasi jangka panjang yang hasilnya tidak dapat dilihat dan dirasakan secara instan, sehingga sekolah sebagai ujung tombak di lapangan harus memiliki arah pengembangan jangka panjang dengan tahapan pencapaian yang jelas dan tetap mengakomodir tuntutan permasalahan faktual kekinian di masyarakat. Salah satu jenjang pendidikan yang banyak diminati oleh masyarakat saat ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). SMK merupakan sekolah kejuruan dengan fokus pada kompetensi keahlian tertentu yang outputnya menghasilkan SDM terampil dan siap kerja.

Data dari Pusat Statistik Kemendikbud tahun 2019 menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah SMK terus mengalami peningkatan, salah satunya di provinsi Jawa Tengah ada 1.336 SMK swasta dan 237 SMK negeri (statistik.data.kemdikbud.go.id). Pertumbuhan SMK juga harus diimbangi dengan kualitas tenaga pendidik atau guru. Untuk menghasilkan lulusan yang terampil dan mampu bersaing di era revolusi industri 4.0, maka dibutuhkan kinerja guru yang optimal dan profesional. Kinerja merupakan tingkatan pencapaian dari tugas-tugas yang ditanggung oleh seorang individu didalam organisasinya. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2017: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja guru menurut Afandi (2018 : 151), adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar siswa. Kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan sebagai wujud pencapaian tujuan suatu organisasi. Beberapa upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti dengan membentuk budaya organisasi yang kuat dan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Robbins dan Judge (2016 : 355), menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi yang tertanam kuat dalam organisasi, dapat menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku dan bertindak. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang (Kasmir, 2018 : 191).

Robbin dan Judge (2016 : 379), mengemukakan sebuah model keterkaitan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula. Kecocokan antara budaya organisasi dengan karakteristik anggota organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja yang akan mendorong kinerja karyawan secara maksimal.

Kasmir (2018 : 192) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja, diyakini akan berpengaruh terhadap *output* kerjanya. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

Berdasarkan teori, peningkatan kinerja dapat terjadi karena adanya budaya organisasi dan dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan budaya organisasi yang diterapkan, sehingga kinerja meningkat dan karyawan akan melakukan tugas serta tanggung jawabnya dengan baik (Syauta, *et al* : 2012). Secara logika pemikiran, kepuasan kerja dapat menjadi mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Salah satu indikator dari kepuasan kerja adalah *Coo-workers* (rekan kerja). Apabila pekerja puas terhadap rekan kerja maka pekerja akan mampu membangun orientasi tim yang baik, hal ini sesuai indikator dari budaya organisasi. Kepuasan terhadap rekan kerja tentunya mampu menciptakan hubungan kerjasama tim yang baik dan solid, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja seseorang.

Pertumbuhan SMK di kota Purworejo cukup pesat, berdasarkan data dari Kemendikbud ada 43 SMK di Purworejo, yang terdiri dari 7 SMK negeri dan 36 SMK swasta (dapo.dikdasmen.kemendikbud.go.id). Salah satu kecamatan yang ada di kabupaten Purworejo adalah kecamatan Kutoarjo. Kutoarjo merupakan kecamatan yang memiliki tingkat kepadatan penduduk terbanyak kedua setelah kecamatan Purworejo. Kecamatan Kutoarjo juga merupakan pusat pendidikan, karena banyak sekolah-sekolah di kecamatan ini mulai dari SD, SMP, SMA, SMK dan juga perguruan tinggi, namun yang paling mendominasi adalah SMK swasta. Di kecamatan Kutoarjo terdapat 8 SMK swasta yang terdaftar di kemendikbud, namun yang mampu bertahan dan tetap eksis hingga saat ini hanya ada 5 sekolah. Sekolah-sekolahan tersebut diantaranya adalah : SMK YPE Sawunggalih Kutoarjo, SMK Institut Indonesia, SMK Pancasila 1 Kutoarjo, SMK Pancasila 2 Kutoarjo, dan SMK Widya Kutoarjo. Oleh karena itu, sekolah-

sekolahan tersebut terus bersaing meningkatkan kualitas sekolah secara keseluruhan dan memperluas kerjasama dengan berbagai pihak perusahaan maupun instansi pemerintahan agar mampu bertahan dan memperkuat posisi organisasinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak sekolah, sekolah-sekolah SMK di Kutoarjo akan konsisten dalam menyongsong revitalisasi SMK tahun 2020 ini. Hal tersebut disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat sekarang ini, bahwasanya semua SMK akan mengembangkan *smartschool*, *Robotic* dan *E-Commerce* sebagai bagian mendukung program pengembangan *Teaching Factory* di sekolah, selain itu kerjasama dengan dunia industri sedang didorong lebih sebagai upaya menjadikan SMK menjadi sekolah berbasis industri sehingga siswa akan mendapat kompetensi sesuai kebutuhan dunia industri sekarang.

Melihat berbagai fenomena tersebut, tentunya sekolah harus memiliki guru maupun tenaga pendidik berkualitas yang sesuai dengan visi dan misi sekolah, sehingga tujuan dari sekolah akan lebih mudah untuk dicapai. Namun dalam perkembangannya, tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja guru yang masih kurang optimal. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja. Permasalahan terkait budaya organisasi antar sekolah berbeda, diantaranya kurangnya keberanian guru dalam melakukan inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan pekerjaan. Permasalahan lainnya yaitu, perhatian detail terhadap tugas kurang maksimal, terlihat dari kehadiran beberapa guru yang tidak tepat waktu ketika mengajar. Selain itu juga terdapat permasalahan berkaitan dengan kepuasan kerja. Fenomena yang terlihat masih terdapat beberapa guru yang merasa kurang puas dengan pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dikarenakan peraturan yang dirasa terlalu ketat, dan juga pengawasan yang kurang tegas terlihat dari beberapa karyawan yang melakukan kesalahan hanya diberi sanksi dengan teguran saja. Sehingga, perlu dilakukan penelitian apakah permasalahan tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dianut, serta kepuasan kerja guru.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti akan melakukan penelitian terkait dengan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja guru, dengan mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Guru SMK Swasta di Kecamatan Kutoarjo)”**.

B. RUMUSAN MASALAH

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru?
4. Apakah variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru ?

C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

1. Kajian Teori

a. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017 : 67) istilah kinerja berasal dari kata *job perfomance* atau *actual perfomance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Wibowo (2016 : 1) mengatakan bahwa kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja organisasi ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan oeganisasi, yang dalam proses pelaksanaannya harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia (Wibowo, 2016 : 3).

b. Kinerja Guru

Pengetian kinerja guru menurut Afandi (2018 : 151), mengemukakan bahwa kinerja guru adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa. Tugas dan peranan guru, antara lain : menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan belajar siswa.

c. Budaya Organisasi

Menurut Kasmir (2018 : 191) Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh segenap anggota organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Robbins dan Judge (2016 : 355), juga menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

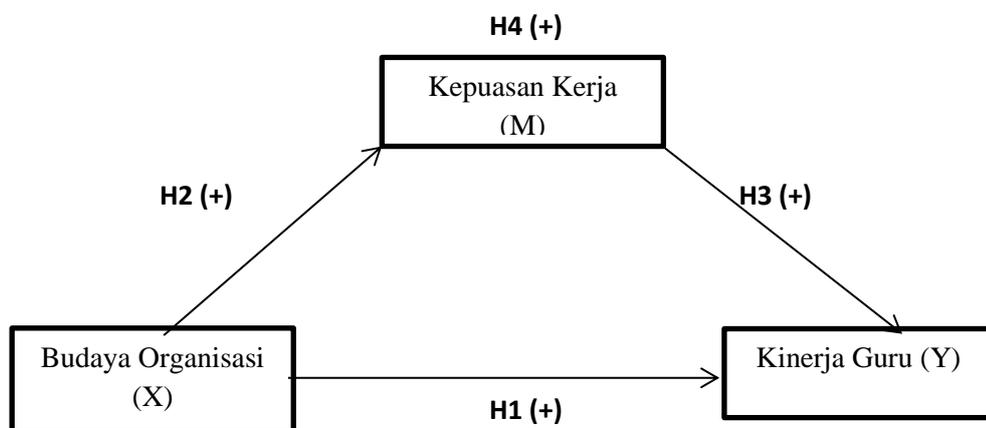
d. Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2016 : 46), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerja, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Karyawan merasa puas jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas,

maka mungkin mereka akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka (Luthans, 2006 : 243).

2. Kerangka Pikir

Kerangka pikir menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan konseptual sebagai berikut



Gambar 1
Kerangka Pikir

Keterangan :

—————> : Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel mediasi (M) dan variabel dependen (Y).

D. HIPOTESIS

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut Kasmir (2018 : 191) menyatakan bahwa kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang. Robbins dan Judge (2016:284) juga menyatakan budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi, yang mampu meningkatkan kinerja anggota-anggotanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Asnawi (2014), Sewang (2016), Hayuningtyas (2017), Wahyuni dan Rosmida (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2016 : 379) mengemukakan sebuah model keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Asnawi, *et al* (2014), Ahmed dan Mahmood (2015), Sewang (2016) dan Hayuningtyas (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kasmir (2018 : 192) menyatakan bahwa jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Menurut Wibowo (2016 : 141), kepuasan kerja juga merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam

memenuhi kewajiban seperti yang tertuang dalam deskripsi pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), Sewang (2016), Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

4. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Menurut Kasmir (2018 : 189), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor budaya organisasi dan kepuasan kerja. Syauta, *et al* (2012 : 75) menyatakan bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi mampu mengantarkan pada penerapan budaya organisasi yang kuat, sehingga kinerja meningkat dan karyawan akan melakukan tugas serta tanggung jawabnya dengan baik.

Hasil penelitian Asnawi (2014), Hayuningtyas (2017), Wahyuni dan Rosmida (2017), juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

E. METODE PENELITIAN

1. Definisi Operasional Variabel

a. Kinerja Guru

Menurut Afandi (2018 : 165) guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas, agar peserta didik dapat belajar dan akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan. Menurut Afandi (2018 : 162) Ada lima indikator yang

digunakan untuk mengukur kinerja guru, yaitu sebagai berikut: Merencanakan Pembelajaran; Melaksanakan Pembelajaran; Menilai hasil pembelajaran; Membimbing dan melatih peserta didik; dan Melaksanakan tugas tambahan.

b. Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2016 : 355) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Robbins dan Judge (2016 : 355-356), menyatakan ada tujuh indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :Inovasi dan pengambilan risiko; Memperhatikan detail; Orientasi pada hasil; Orientasi pada orang; Orientasi pada tim; Keagresifan; dan Stabilitas.

c. Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006 : 243), kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ada lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Luthans, 2006 : 244-245), yaitu: *The work it self* (Pekejaan itu sendiri); *Pay* (Gaji/Upah); *Promotion* (Promosi); *Supervision* (Pengawasan); dan *Co-wookers* (Rekan kerja).

2. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment*. Uji validitas yang digunakan adalah korelasi *Product Moment* dengan kriteria pengujian (Sugiyono, 2017:204). Bila nilai *Pearson Correlation* > 0,3 maka dinyatakan valid, dan apabila < 0,3 maka dinyatakan tidak valid. Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan menggunakan alat bantu *SPSS 19 for Windows*, semua item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid, karena nilai *Pearson Correlation* > 0,3.

b. Uji Reliabilitas

Kuesioner dikatakan reliabel apabila diuji berulang-ulang terhadap kelompok yang sama maka akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017:199). Kriteria yang dipakai adalah dengan melihat besarnya nilai *Cronbach Alpha's*. Adapun kriteria yang dimaksud adalah sebagai berikut (Nunnally dalam Ghazali, 2011:148). Jika koefisien *Cronbach Alpha's* $> 0,7$ maka variabel tersebut reliabel, dan apabila $< 0,7$ maka tidak reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan menggunakan alat bantu *SPSS 19 for Windows*, semua item pernyataan dalam kuesioner terbukti reliabel, karena nilai *Cronbach Alpha's* $> 0,7$.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian Hipotesis

a. X harus berpengaruh terhadap Y

Tabel 1
Hasil Uji Regresi X terhadap Y

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (<i>p-value</i>)	Keterangan
$X \rightarrow Y$	0,788	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien regresi budaya organisasi (X) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0,788 dengan nilai signifikan 0.000 (*p-value* > 0.05), sehingga diperoleh garis regresi sebagai berikut $Y = 0,788X$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dapat diterima.

b. X harus berpengaruh terhadap M

Tabel 2
Hasil Uji Regresi X terhadap M

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
$X \rightarrow M$	0,775	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien regresi budaya organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (M) sebesar 0,755 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut, $M = 0,775X$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dapat diterima.

c. X harus berpengaruh terhadap Y, dengan tetap memasukkan M dalam pengujian hubungan X terhadap Y;

Tabel 3
Hasil Uji Regresi X+M terhadap Y

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (p-value)	Keterangan
$M \rightarrow Y$	0,399	0,000	Positif dan Signifikan
$X+M \rightarrow Y$	0,478	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien regresi kepuasan kerja (M) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0,399 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut, $Y = 0,399M$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dapat diterima.

- d. Membandingkan pengaruh langsung X terhadap Y, dengan pengaruh X terhadap Y pada regresi berganda dengan memasukkan M

Tabel 4
Perbandingan Nilai Signifikansi

Model	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (<i>p-value</i>)	Keterangan
$X \longrightarrow Y$	0,788	0,000	Positif dan Signifikan
$X+M \longrightarrow Y$	0,478	0,000	<i>Partial mediation, significantly different from zero</i>

Sumber : data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai koefisien budaya organisasi (X) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0,788 dengan signifikansi 0,000 (*p value* < 0,05). Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M), nilai koefisien budaya organisasi (X) terhadap kinerja guru (Y) menjadi 0,478 dengan signifikansi tetap sebesar 0,000 (*p value* < 0,05). Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, dalam hal ini berupa mediasi sebagian (*partial mediation*), dapat diterima.

2. Pembahasan

a. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 1, dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,788 dengan nilai signifikansi 0,000 (*p-value* < 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang tertanam dalam diri seseorang maka akan meningkatkan kinerja seseorang. Hal ini sejalan dengan fenomena yang terjadi di sekolah, keberanian guru dalam berinovasi dan mengambil risiko terkait dengan pekerjaan membuat mereka percaya diri saat bekerja seperti

ketika mengajar maupun membuat perencanaan pembelajaran, sehingga kinerjanya meningkat. Perhatian guru terhadap detail tugas juga mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi tingkat perhatian terhadap detail tugas membuat kinerja guru semakin baik dan hasil dari pekerjaannya menjadi lebih berkualitas.

Selain itu, diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sesuai dengan teori Kamir (2018), Robbins dan Judge (2016). Hasil penelitian ini juga mendukung dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asnawi (2014), Sewang (2016), Hayuningtyas (2017) Wahyuni dan Rosmida (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

b. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 2, dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,775 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Diterimanya hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di sekolah mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Adanya dorongan yang diberikan oleh pihak sekolah terhadap guru dalam melakukan inovasi dan mengambil risiko ketika bekerja membuat guru menjadi lebih agresif dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan tersendiri bagi mereka berkaitan dengan pekerjaannya (*the work it self*).

Selain itu, diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2016). Hasil penelitian ini juga mendukung dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asnawi, *et al* (2014), Ahmed dan Mahmood (2015), Sewang (2016) dan Hayuningtyas (2017), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

c. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 3, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,399 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja juga akan meningkat. Pada dasarnya kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting, karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kepuasan kerja. Organisasi sekolah yang memperhatikan kepuasan kerja para guru akan sangat diuntungkan, dalam proses mewujudkan tujuan dan visi misi dari sekolah. Pemberian gaji yang cukup, promosi jabatan yang adil, serta penempatan kerja yang sesuai dari pihak sekolah membuat guru merasa puas dan senang dalam bekerja, sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam bekerja dan bersedia melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pihak sekolah. Adanya dukungan dan solidaritas yang erat dari rekan kerja membuat kinerja tim semakin solid.

Selain itu, diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini sesuai dengan teori Kamir (2018) dan Wibowo (2016). Hasil penelitian ini juga mendukung dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fadlallah (2015), Sewang (2016) dan Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4, dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,788 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Setelah diregresi bersama kepuasan kerja (M) seperti yang terlihat pada tabel 4, nilai koefisien

pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kinerja guru (Y) menjadi 0,478 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p\text{-value} < 0,05$). Artinya kepuasan kerja memediasi secara parsial, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini, menunjukkan bahwa pemberian gaji yang cukup, penempatan kerja yang sesuai bidangnya serta rekan kerja yang solid mendorong kuatnya budaya organisasi di sekolah. Kepuasan tersebut menjadikan guru lebih inovatif dan berani mengambil risiko dalam bekerja, serta meningkatkan orientasi tim yang kuat, sehingga mendorong kinerja guru menjadi lebih optimal.

Selain itu, diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sesuai dengan teori Kasmir (2018). Hasil penelitian ini juga mendukung dan/atau menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hasil penelitian Asnawi (2014), Hayuningtyas (2017), Wahyuni dan Rosmida (2017), menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
4. Kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7 (10), 160-174.
- Asnawi, *et al* (2014). Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Madistindo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Vol 4 No. 1 ISSN 2303 0542 Juni 2014.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Endang Sri Wahyuni dan Rosmida (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Inovasi dan Bisnis*. Vol. 5, No. 1, Juni 2017, hlm 13-28.
- Fadlallah, A. W. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Aplication on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul Aziz Al Aflaj. *International Journal of Innovation and research in Educational Sciences*. 2(1), 26-32.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartono, Jogiyanto. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 6. Yogyakarta : BPFE.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). Pusat Data dan Teknologi Informasi. Diakses pada 15 April 2020, dari <http://statistik.data.kemendikbud.go.id>.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). Data Pokok Pendidikan Dasar dan Menengah. Diakses pada 06 Mei 2020, dari <http://dapo.dikdasmen.kemendukbud.go.id>.
- Kenny, D.A. (2018). *Mediation*. Diakses pada 30 Desember 2020, dari <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm#WIM>.
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik*. Depok : Rajawali Pers.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.

- Mira Hayuningtyas. (2017). Peranan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan PT. Jasa Raharja Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol. 3, No. 1, Maret 2017, 39-53.
- Robbin dan Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sewang, A. (2016). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on. *International Journal of Management and Administrative Sciences*. (IJMAS), 3(5), 8-22.
- Siengthai, S., Pila-Ngarm, P. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Syauta, et al. (2012) .The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan ke-14. Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Cetakan ke-10. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. 2016. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi ke-2 Cetakan ke-4. Jakarta : Rajawali Pers.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Cetakan ke-1. Jakarta : RajaGrafindo Persada.