

**Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Sekolah Menengah Pertama 23 Kota Malang)**

**<sup>1</sup>Nunik Setyaningsih**

**<sup>2</sup>Ratnawati**

**<sup>3</sup>M. Taufiq Noor Rokhman**

**<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Wisnuwardhana Malang, Indonesia**

**Email: [nunik.setyaningsih@gmail.com](mailto:nunik.setyaningsih@gmail.com)**

**Abstract.** This study aims to determine the effectiveness of work motivation in mediating the influence of organizational culture and organizational commitment on the performance of teachers of SMP Negeri 23 Malang. This study uses a quantitative approach, using the path analysis technique with a sobel test. The research population was 38 teachers with saturated sampling techniques. The results of the study show that organizational culture and organizational commitment have a significant effect on work motivation and performance. Work motivation also has a significant effect on teacher performance. Organizational culture and organizational commitment through work motivation have a positive and significant effect on teacher performance. The implication of this research is that SMP Negeri 23 Malang needs to prioritize strengthening a positive organizational culture to improve work motivation and teacher performance. This requires investment in effective leadership, inclusive rewards programs, and proactive conflict management. By understanding that work motivation acts as a mediator between organizational culture and commitment to teacher performance, schools can design more focused strategies to improve teacher satisfaction and overall student learning outcomes.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Motivation, Teacher Performance

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan di Indonesia bertujuan untuk mengembangkan peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta berakhhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional tersebut, seorang pendidik yang melakukan proses pembelajaran perlu melakukan serangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan, menentukan strategi, pemilihan materi, penilaian yang tepat sampai dengan menentukan metode

pembelajaran yang tepat.(Habe & Ahiruddin, 2017).

Kondisi SMP N di Kota Malang kurang adanya pemerataan dalam pembangunan dan juga pemerataan tenaga didik. Pemkot Malang dalam meningkatkan pemerataan pembangunan, bangun 2 SMP N. Malang ([malangkota.go.id](http://malangkota.go.id)) – Wali Kota Malang, Drs. H. Sutiaji melakukan pemasangan tiang pancang pertama pembangunan gedung Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri yang baru, yakni SMPN 29 di Kelurahan Gadang dan SMPN 30 Kelurahan Mulyorejo. Dua gedung yang didesain berstandar nasional tersebut merupakan bagian dari tiga sekolah yang akan dibangun

Pemerintah Kota Malang dengan basis kebutuhan dan perencanaan yang telah dilakukan. Sutiaji mengatakan bahwa, pembangunan sekolah baru tersebut merupakan realisasi komitmen Pemerintah Kota Malang untuk hadir menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang dekat dan berkualitas serta merata bagi seluruh masyarakat. "Tujuan akhirnya tentu peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai kunci Indonesia yang semakin maju.

Selain sarana dan pra-sarana, sumber daya manusia, metode pembelajaran cup penting untuk di perhatikan. Metode pembelajaran saat ini yang di terapkan di SMP N 23 Malang adalah metode kurikulum merdeka. Guru di wajibkan untuk mengikuti dan membaca platform merdeka mengajar (PMM) dengan tujuan mencapai tujuan pendidikan nasional dengan cara melakukan perubahan kurikulum, yaitu Kurikulum Merdeka atau yang sekarang dikenal dengan Kurikulum Nasional, dan melakukan pengelolaan pendidikan secara PBD (Pengelolaan Berbasis Data). Pengelolaan sekolah ini berdasarkan data rapot pendidikan sekolah masing-masing yang merupakan penilaian sekolah setiap tahun. Melalui analisis rapot pendidikan tentang kekurangan dan kelebihan satuan pendidikan, kepala sekolah dapat merencanakan perbaikan mutu pendidikan di satuan pendidikannya pada delapan standart pendidikan.

Guru merupakan elemen penting dalam pendidikan dan menjadikan bangsa ini cerdas dan

maju menuju kemakmuran bersama. Masa depan bangsa Indonesia sangat bergantung pada kualitas guru. Sehingga peran dan tanggungjawab guru tertuang dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan guru sebagai agen pembelajaran yang harus menjadi fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa , pembelajaran dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik.(Nery, 2020).

Namun faktanya Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) beberapa tahun terakhir menunjukkan kompetensi guru Indonesia masih rendah. Peringkat rendah Indonesia dalam beberapa pemeringkatan dunia tentang kemampuan siswa dalam bidang membaca (literasi), matematika (numerasi), dan sains juga secara tidak langsung menunjukkan kelemahan kompetensi guru. Rata-rata nasional hasil UKG 2015 bidang paedagogik dan profesional adalah 53,02. Untuk kompetensi bidang paedagogik saja, rata-rata nasionalnya hanya 48,94, yakni berada di bawah standar kompetensi minimal (SKM), yaitu 55. (Mardhatillah & Surjanti, 2023). Berikut adalah data survey kompetensi guru SMP Negeri 23 Malang yang menjadi faktor pendukung kinerja guru Malang tahun 2023 semester genap yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Ringkasan Kompetensi Guru SMPN 23 Malang

Instrumen	Total	Sumber
Tidak Menguasai Komputer	39%	Uji kompetensi
Latar Belakang Pendidikan tidak sesuai	19%	Data Base Guru
Kedisiplinan (Jam Kerja)	50%	Absenni
Guru Pasif	17%	Angket Siswa

Sumber: Data base administrasi karyawan

Rendahnya kinerja guru juga bisa terkait dengan budaya organisasi yang ada di sekolah. Budaya organisasi yang tidak mendukung, seperti kurangnya komunikasi, kurangnya penghargaan terhadap prestasi, atau konflik internal, dapat memengaruhi motivasi dan kinerja guru secara negatif (Agustin et al., 2023). Guru yang tidak merasa dihargai atau didukung oleh lingkungan kerja mereka cenderung kehilangan semangat dan komitmen terhadap profesi mereka. Selain itu, jika budaya organisasi tidak mendorong kolaborasi dan pertukaran ide antar guru, hal ini dapat menghambat pengembangan profesional mereka dan membatasi upaya untuk meningkatkan kualitas pengajaran (Hidayat et al., 2020). Menciptakan budaya organisasi yang positif penting bagi sekolah, di mana nilai-nilai seperti kerjasama, komunikasi terbuka, penghargaan terhadap prestasi, dan dukungan terhadap pertumbuhan profesional menjadi prioritas. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sekolah dapat membantu meningkatkan kinerja guru dan memastikan bahwa semua anggota staf merasa termotivasi dan terlibat dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan (Famika, 2022).

Hasil penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dilakukan oleh Oktavia., et al (2019), Ratnasari (2020), Famika (2022), Hidayat., et al (2020), Agustin., et al (2023), dan Santoso., et al (2018) menyimpulkan bahwa budaya

organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil berbeda yang di tunjukkan oleh Hamzah., et al (2021), Al-Ayyubi & Sholahuddin (2019), dan Diyanah., et al (2024) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pada dasarnya seorang guru dituntut memiliki komitmen organisasi yang baik agar mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik (Putro, 2018). Hasil observasi dan wawancara terhadap kepala sekolah SMP N 23 Malang berkenaan dengan komitmen organisasi masih adanya permasalahan dalam hal komitmen guru terhadap organisasi terutama dalam hal keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap sekolah dibandingkan individu dan komitmen untuk mendukung kebijakan sekolah (*Affective commitment*), serta keinginan untuk berkontribusi dengan pertimbangan keuangan (*continuance commitment*).

Hasil penelitian sebelumnya yang menguji tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru yang di lakukan oleh Permatasari & Rohwiyati (2022), Wasito (2021), Moh & Slamet (2022), Ayu., et al (2019), Hartini., et al (2021), dan Santris (2019) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil yang berbeda di tunjukkan oleh Putra., et

al (2019), Putro (2018), Zein & Hadijah (2018) dan Azizah., *et al* (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru, masih terdapat perbedaan hasil (*research gap*) sehingga membuka celah untuk menguji kembali tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri 23 Malang dengan menambahkan motivasi kerja sebagai pemediasi.

Menurut Tania., *et al* (2013) memotivasi anggota organisasi dapat dilakukan dengan memberi feedback tentang bagaimana pekerjaan mereka. Namun hal ini bertolak belakang apabila sebuah organisasi memiliki budaya yang negatif dan anggota organisasi bekerja dalam tekanan karena suasana yang buruk, itu menyebabkan motivasi anggota organisasi menurun dalam bekerja (Az\_Zuhri & Permanasari, 2019). Naik turunnya motivasi kerja ini tentu akan mempengaruhi kinerja guru sebagai anggota organisasi atau pun karyawan dalam organisasi tersebut. Jika organisasi tersebut juga memiliki budaya yang kuat dalam menciptakan suasana dan membuat puas anggota organisasi, maka hal itu juga dapat meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi (Gomathy, 2022). Hasil penelitian sebelumnya

yang menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja yang di lakukan oleh Firanti *et al*. (2021), Putra & Prianggono, (2022), Ratmini *et al*. (2019) menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan.

Selain itu, komitmen organisasi yang kuat dapat meningkatkan rasa keterlibatan guru dalam pembelajaran dan pengembangan profesional mereka, karena mereka percaya bahwa usaha mereka diakui dan dihargai. Hasil penelitian sebelumnya yang menguji tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja yang di lakukan oleh Jatmiko *et al*. (2015), Badzaly & Fitriah (2021) dan Karim *et al*. (2023) menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap motivasi kerja.

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat memberikan dorongan semangat kepada karyawan agar bekerja secara maksimal untuk perusahaan. Menurut Dessler (2015), motivasi kerja merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme. Afandi (2018), menjelaskan bahwa: "motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil

dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas". Motivasi sebagai suatu kekuatan yang menguatkan perilaku memberikan arah bertindak dan pemicu untuk tetap terus berusaha. Hasil penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja yang di lakukan oleh Pramana dan Widiastini (2020), Mona & Kurniawan (2022), dan Rivaldo & Ratnasari (2020) menunjukan hasil yang signifikan.

Berdasarkan Fenomena diatas dan kajian empiris yang ada, maka dilakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai mediasi pada SMP Negeri 23 Malang dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

## LANDASAN TEORI

### Teori Atribusi

Atribusi mengasumsikan bahwa orang mencoba untuk menentukan mengapa seseorang melakukan apa yang mereka lakukan, seseorang mencoba memahami mengapa orang lain melakukan sesuatu yang mungkin satu atau lebih atribusi menyebabkan prilaku tersebut, asumsi-asumsi ini kemudian dalam aplikasinya menjelaskan berbagai fenomena yang terkait sikap manusia. Atribusi merupakan proses dilakukan untuk mencari sebuah jawaban atau pertanyaan mengapa atau apa sebabnya atas perilaku orang

lain ataupun diri sendiri. Proses atribusi ini sangat berguna untuk membantu pemahaman kita akan penyebab perilaku dan merupakan mediator penting bagi reaksi kita terhadap dunia social (Zhou; et al., 2019).

### Kinerja Guru

*Performance is the end result of an activity*, hasil dari sebuah aktifitas yang bisa didefinisikan sebagai prestasi kerja (Fanggidae et al., 2016). Sedangkan menurut Supardi (2013), kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

### Budaya Organisasi

Manusia baik secara individu, dalam kelompok, dan organisasi memiliki naluri untuk dikenal oleh manusia lainnya atau lingkungannya. Oleh karena itu, manusia akan selalu berusaha melakukan sesuatu yang berbeda, baik dalam sikap ataupun perilaku yang khas maupun dalam bentuk hasil karya tertentu. Perilaku tertentu atau hasil karya tersebut akan menjelma menjadi identitas dan citra manusia, baik secara individu, kelompok organisasi, bahkan komunitas masyarakat terentu (Santoso et al., 2018). Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan bahwa, "budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sejimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama yang mempengaruhi perilaku serta

tindakan para anggota organisasi". Organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Pengertian budaya organisasi yang di kemukakan oleh Schenider (dalam Yusri, 2020) Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung. Sementara menurut Andrew brown (dalam Wirawan, 2010) pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

### Komitmen Organisasi

Ghazzawi, (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi sebagai sebuah proses yang berlangsung secara spontan dan alami yang tumbuh melalui asosiasi individu terhadap organisasinya. Menurut Busro (2018), ada tiga pendekatan komitmen organisasional. Tiga pendekatan ini serupa dengan yang diuraikan dalam Kepemimpinan Delegasi, yaitu: *Affective commitment, Continue commitment, Normative commitment* (Rizki & Juhaeti, 2022).

Curtis dan Wright dalam (Wasito, 2021) mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan

sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasi, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, setuju dengan tujuan dansistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya, siap untuk bekerja keras demi organisasinya. 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 yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja.

### METODE

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif berdasarkan filsafat positivisme dan digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu. Lokasi penelitian adalah tempat atau objek untuk diadakan suatu penelitian. Lokasi penelitian ini berada di SMP Negeri 23 Malang yang beralamat di Jl. Raya Tlogowaru No.2, Tlogowaru, Kec. Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur 65133.

Sampel yang di gunakan menggunakan teknik sampling jenuh. Sampel berjumlah 38 responden dari total guru di SMP Negeri 23 Malang.

Variabel Eksogen pada penelitian ini adalah: Budaya Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2); Variabel Intervening pada penelitian ini adalah: Motivasi ( $Z$ ); Variabel Endogen pada penelitian ini adalah: Kinerja Guru (Y). Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner (Angket). Uji instrument penelitian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan menggunakan analisis data kuantitatif dengan menggunakan *path analysis*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN Data Karakteristik Responden

Karakteristik responden guru SMP Negeri 23 Malang lebih di dominasi oleh jenis kelamin perempuan, kisaran usia 30-55 tahun dengan status ASN (Aparatur Sipil Negara) serta tingkat pendidikan pada jenjang Strata 1 (S1) dan 68% telah bersertifikasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa guru dari SMP Negeri 23 Malang memiliki tingkat kematangan dan profesionalitas yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya, serta dapat mewakili dalam menjawab pertanyaan terkait budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja serta motivasi kerja.

### Uji Validitas

Pengujian validitas item instrumen yang digunakan yaitu nilai indeks korelasi *pearson's product moment* ( $r$ )  $\geq 0,3$ . Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dapat mengungkap data

dari variabel yang diteliti secara tepat.

### Uji Reabilitas

Uji Reliabilitas Menurut Sugiyono (2019) digunakan untuk menunjukkan tingkat keandalan, keakuratan, ketelitian dan konsistensi dari indikator yang ada dalam kuisioner. semua item instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel, karena telah memenuhi kriteria pengujian reliabilitas yang digunakan, yaitu nilai *cronbach's alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa isntrumen yang digunakan dapat dipercaya atau *reliabel*.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan antara lain uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas, dan uji autokorelasi.

### Pengujian Path Analysis

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
	B1	Std. Error	t-Value	Beta	Sig.	
	(Constant)	3.919	2.623	1.500	.124	
Budaya Organisasi	.780	.120	6.677	.687	.000	
Komitmen Organisasi	.399	.106	3.739	.299	.000	.027
a. Disajikan Variabel Melalui Nama						

Berdasarkan output Regresi Model 1 pada tabel 4.16 dapat diketahui bahwa besarnya koefisien untuk variabel budaya organisasi (X1) sebesar 0.687 atau 68,7%. Hal ini menunjukkan makna bahwa semakin meningkat budaya organisasi maka akan semakin tinggi motivasi kerja guru. Sedangkan besarnya koefisien untuk variabel komitmen

organisasi (X2) sebesar 0,258 atau 25,8%. Hal ini menunjukan makna bahwa peningkatan komitmen organisasi akan di ikuti oleh peningkatan motivasi kerja guru.

Nilai signifikansi dari variabel budaya organisasi (X1) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y1). Sedangkan nilai signifikansi komitmen organisasi (X2) sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05 hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y1).

Tabel 4.18 Uji Regresi Model 2						
Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t		
	B	Std. Error				
1 (Constant)	9,328	2,911	3,147	0,003		
Budaya Organisasi	-0,516	0,205	-,258	6,863	0,000	
Komitmen Organisasi	0,969	0,108	0,908	8,919	0,000	
Motivasi Kerja	0,734	0,117	0,734	4,087	0,000	

Berdasarkan output Regresi Model 2 pada tabel 4.18 maka dapat di ketahui bahwa besarnya koefisien untuk variabel budaya organisasi (X1) sebesar -0,516 atau -51,6%. Hal ini menunjukan makna bahwa semakin meningkat budaya organisasi maka akan semakin turun kerja guru. Sedangkan besarnya koefisien untuk variabel komitmen organisasi (X2) sebesar 0,969 atau 96,9%. Hal ini menunjukan makna bahwa meningkatnya komitmen organisasi akan di ikuti oleh peningkatan kinerja guru. Dan besarnya koefisien pada variabel motivasi kerja (Y1) sebesar 0,734 atau 73,4%. Hal ini menunjukan bahwa meningkatnya

motivasi kerja akan di ikuti oleh meningkatnya kinerja guru.

Nilai signifikansi dari variabel budaya organisasi (X1) sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Nilai signifikansi dari variable komitmen organisasi (X2) sebesar 0,000 dan nilai signifikansi dari variabel motivasi kerja (Y1) sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05, maka hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

## Pengujian Sobel

Nilai sobel test statistic 1 sebesar 3,73419177 lebih besar dari rtable 1,96. Dan nilai signifikansinya sebesar 0,00018832 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Dan nilai sobel test statistic 2 sebesar 2,04103316 lebih besar dari r table 1,96. Dan nilai signifikansinya sebesar 0,04124753 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

## Pengujian Hipotesis

Tabel 4.21 Pengaruh Antar Variabel				
Pengaruh Antar Variabel	Koeffisien Taker	C.r.	P-Value	Ket
Budaya Organisasi → Kinerja Guru	-0,516	-6,803	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasi → Kinerja Guru	0,069	8,713	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,687	6,145	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,258	2,818	0,027	Signifikan
Komitmen Organisasi → Motivasi Kerja	0,218	2,487	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,714	8,487	0,000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 4.21 hasil Pengujian antar variable menunjukkan angka signifikan. Maka dapat di simpulkan bahwa:

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru menghasilkan Cr sebesar -6.803 dengan *P-Value* 0,000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikansi statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru menghasilkan Cr sebesar 8.715 dengan *P-Value* 0,000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikansi statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menghasilkan Cr sebesar 6.145 dengan *P-Value* 0,027. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikansi statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja dapat diterima.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja menghasilkan Cr sebesar 2.305

dengan *P-Value* 0,000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikansi statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja dapat diterima.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru menghasilkan Cr sebesar 4.687 dengan *P-Value* 0,000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikansi statistik pada  $\alpha = 5\%$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru dapat diterima.

Tabel 4.22 Pengaruh Antara Variabel Mediasi				
Pengaruh Antar Variabel	Sobel Test Statistic	Two-tailed Probability	Ket	
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	3,73419177	0,00018811	Signifikan	
Komitmen Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	2,94103316	0,04124713	Signifikan	

Sedangkan berdasarkan analisis pengaruh tidak langsung maka dapat disimpulkan bahwa:

Berdasarkan hasil pengujian tes sobel nilai Two-talled probability budaya organisasi terhadap kinerja guru di mediasi oleh motivasi kerja dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi statistik pada  $\alpha = 5\%$ . Sehingga hipotesis yang menyatakan motivasi kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru dapat diterima.

Berdasarkan hasil pengujian tes sobel nilai Two-talled probability komitmen organisasi terhadap kinerja guru di mediasi oleh motivasi kerja dengan nilai *p-value* sebesar 0,041 lebih kecil dari nilai signifikansi statistik pada  $\alpha = 5\%$ . Sehingga

hipotesis yang menyatakan motivasi kerja memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja guru dapat diterima.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 23 Malang. Hal tersebut di buktikan dengan nilai *P-Value* lebih kecil dari nilai signifikansi, maka dapat disimpulkan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMPN 23 Malang. Hasil analisis dari distribusi frekuensi menunjukkan bahwa dari semua pertanyaan yang diajukan dalam survei mengenai budaya organisasi, responden sepakat bahwa budaya organisasi yang baik adalah dimana manajemen memusatkan pada hasil dari pada perhatian pada teknik atau proses. Artinya para responden menilai pencapaian akademik siswa atau prestasi sekolah secara keseluruhan, daripada hanya memperhatikan teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Pendekatan ini menekankan pada tujuan akhir daripada pada metode yang digunakan untuk mencapainya. Dengan demikian, manajemen sekolah akan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal sebagai prioritas utama.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru SMP Negeri 23 Malang. Karena nilai *P-Value* lebih kecil dari nilai signifikansi, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja guru SMP Negeri 23 Malang secara signifikan. Hasil analisis distribusi frekuensi menunjukkan bahwa bekerja di sekolah ini merupakan kebutuhan; responden percaya bahwa bekerja di SMP Negeri 23 Malang penting untuk memenuhi kebutuhan mereka atau keluarga mereka, seperti stabilitas pekerjaan, uang, atau bahkan keterlibatan sosial atau pendidikan. Dengan kata lain, pekerjaan di sekolah dianggap sebagai cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Namun, seseorang mungkin tidak selalu menemukan pekerjaan di sekolah sebagai pilihan terbaik untuk mereka.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja guru SMP Negeri 23 Malang. Karena nilai *P-Value* lebih kecil dari nilai signifikansi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja guru SMP Negeri 23 Malang secara signifikan. Selain itu, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap suasana kerja secara keseluruhan, karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman di mana orang dapat

membangun hubungan yang baik dengan satu sama lain. Ketika budaya organisasi yang positif ada di dalamnya, orang yang bekerja di sana tidak akan mengalami tekanan atau stres di tempat kerja.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi motivasi kerja guru SMP Negeri 23 Malang. Karena nilai P-Value lebih kecil dari nilai signifikansi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi motivasi kerja guru SMP Negeri 23 Malang secara signifikan. Guru yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi tempat mereka bekerja (Asi *et al.*, 2021). Sehingga hasil penelitian didukung oleh penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja guru yang dilakukan oleh Jatmiko *et al.* (2015), Badzaly & Fitriah (2021) dan Karim *et al.* (2023).

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bukti bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 23 Malang. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai P-Value lebih kecil dari nilai signifikansi. Hasil analisis distribusi frekuensi

menunjukkan bahwa motivasi kerja guru SMP Negeri 23 tertinggi adalah mendapatkan peluang yang sama untuk mendapatkan promosi. Motivasi kerja yang dipengaruhi oleh kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan sangat penting dalam konteks ini. Guru yang merasa memiliki kesempatan yang adil untuk naik pangkat cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dapat meningkatkan kinerja mereka karena adanya dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Di SMP Negeri 23 Malang, menciptakan sistem promosi yang transparan dan adil adalah kunci untuk memelihara motivasi tinggi di kalangan guru, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada efektivitas pembelajaran dan prestasi akademis siswa.

### Motivasi Kerja memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis data temukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri 23 Malang. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai p-value lebih kecil dari nilai signifikansi. Motivasi kerja sebagai mediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru memberikan kontribusi terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri 23 Malang. Dalam konteks ini, motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung yang mengantarkan pengaruh budaya organisasi kepada kinerja individu di

lingkungan kerja, membentuk fondasi bagi produktivitas dan keberhasilan tim secara keseluruhan. Sehingga hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menguji motivasi kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja guru yang di lakukan oleh Firanti et al. (2021), Prianggono (2022), Ayu Ratmini et al. (2019), Pramana dan Widiastini (2020), Mona & Kurniawan (2022), dan Rivaldo & Ratnasari (2020).

### **Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Hasil analisis data di temukan bahwa motivasi kerja dapat memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri 23 Malang. Hal tersebut di buktikan dengan nilai p-value lebih kecil dari nilai signifikansi. Motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai penghubung, tetapi juga memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Artinya, ketika guru merasa memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, motivasi kerja mereka meningkat, yang kemudian berkontribusi positif terhadap kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja guru, pengaruh tersebut menjadi lebih kuat dengan adanya motivasi kerja

### **KESIMPULAN**

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 23 Malang. Budaya yang mendorong inovasi,

pengambilan risiko, dan perhatian pada detail, serta orientasi pada hasil dan kesejahteraan individu, telah terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja guru. Selain itu, budaya kolaboratif dan semangat kompetitif juga memperkuat sinergi antar guru dalam pengajaran dan pengembangan kurikulum

Hasil analisis menunjukkan bahwa guru memandang pekerjaan di sekolah ini sebagai kebutuhan penting untuk memenuhi kehidupan mereka, dengan komitmen organisasi yang kuat berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja dan kualitas pendidikan.

Budaya organisasi di SMP Negeri 23 Malang berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan. Budaya organisasi yang baik membantu mengurangi tekanan dan stres, meningkatkan semangat dan kinerja, serta berdampak positif pada kualitas pendidikan.

Komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja guru di SMP Negeri 23 Malang. Pengakuan dan penghargaan atas kinerja, pengembangan karier melalui pelatihan, serta komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang mendukung menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi guru untuk berkontribusi lebih baik. Fasilitas kerja yang memadai dan program kesejahteraan juga berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan guru.

Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 23 Malang, terlihat dari peningkatan efektivitas pembelajaran dan pencapaian akademik siswa. Motivasi kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru di SMP Negeri 23 Malang. Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja guru di SMP Negeri 23 Malang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, A., Arafat, Y., & Rosani, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 4026–4032. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2129>
- Badzaly, F. N., & Fitriah, E. (2021). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 66–71. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.411>
- Famika, F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 5(2), 290–298.
- <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i2.4551>
- Fanggidae, R. E., Suryana, Y., Efendi, N., & Hilmiana. (2016). Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction (Study on the Lecturer of Private Universities in the Kupang City -Indonesia). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219(December 2015), 639–646. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.045>
- Ghazzawi. (2020). Pengaruh Work-Family Conflict Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasi. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(3), 421–438. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i3.4584>
- Habe, H., & Ahiruddin, A. (2017). Sistem Pendidikan Nasional. *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*, 2(1), 39–45. <https://doi.org/10.24967/ekombis.v2i1.48>
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17>

- i2.2363
- Karim, A., Siregar, B., Prayoga, B. I., Suyitno, S., & Kartiko, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Pada Madrasah Tsanawiyah. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 306–318. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i3.287>
- Nery, F. S. (2020). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tebing Tinggi*. 1–101.
- Putro, P. U. W. (2018). Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116. <https://doi.org/10.25124/jmi.v18i2.1205>
- Rizki, A. W. F., & Juhaeti. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Bagian Maintenance PT. Sidomulyo Selaras TBK Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 3(1), 76–88.
- Santoso, E. B., Fiernaningsih, N., & Murtiyanto, R. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(1), 40. <https://doi.org/10.33795/j-abdis.v12i1.36>
- Yusri, A. Z. dan D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur TBK (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya). *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(2), 809–820.
- Wasito, E. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja di SMK Kabupaten Pemalang. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(1), 64–73. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.205>.
- Zhou, Z., Li, H., & Jia, Y. (2019). Teori atribusi. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14