

EFFECT OF WORK MOTIVATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK SATISFACTION AND PERFORMANCE OF TEACHERS IN PUBLIC JUNIOR HIGH SCHOOL PEKANBARU

Irawati¹, Sudarno², dan Dadi Komardi³

1,2,&3Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia

Email :irawatizhuo@gmail.com

ABSTRAK

This study aims to analyze the effect of Work Motivation, Organizational Commitment, Organizational Culture on Job Satisfaction and Performance of Teachers of Pekanbaru Middle School. This study took a sample of 114 teachers at 5 schools of SMP Negeri Pekanbaru. The technique of determining the sample is by purposive sampling. Data were Collected by questionnaire and analyzed by PLS analysis. The variables used are work motivation, organizational commitment, organizational culture as exogenous variables (X) and job satisfaction and teacher performance as endogenous variables (Y). Hypothesis test results state that work motivation has a significant positive influence on job satisfaction and teacher performance. Organizational commitment has a significant positive influence on job satisfaction while organizational commitment has a significant negative effect on teacher performance. Organizational culture has a significant positive effect on job satisfaction and teacher performance. Job satisfaction has a significant negative effect on teacher performance. Based on the results of determination coefficient test (R^2) shows that the value of R Square Job Satisfaction variable of 0.683. This means that the variables of Work Motivation, School Commitment and School Culture affect the Job Satisfaction of 68.3%, while the rest of 31.7% is explained by other factors that are not included into this research model while the value of R Square Performance variable Teacher equal to 0.121. This means that the variables of Work Motivation, School Commitment, School Culture and Job Satisfaction affect the Teacher Performance is only 12.1%, while 87.9% is explained by other models that are not in this research model.

Keywords: Work Motivation, Organizational Commitment, Organizational Culture, Job Satisfaction and Teacher Performance

PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU SMP NEGERI PEKANBARU

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP Negeri Pekanbaru. Penelitian ini mengambil sampel 114 orang guru pada 5 sekolah SMP Negeri Pekanbaru. Teknik penetapan sampel adalah dengan purposive sampling. Data dikumpulkan dengan angket dan dianalisis dengan analisis PLS. Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi sebagai variabel eksogen (X) dan kepuasan kerja dan kinerja guru sebagai variabel endogen (Y). Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Komitmen organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja guru. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Kepuasan kerja memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji koefisiensi determinasi (R^2) tersebut menunjukkan bahwa nilai R Square variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,683. Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja, Komitmen Sekolah dan Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 68,3%, sedangkan sisanya sebesar 31,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukan kedalam model penelitian ini sedangkan nilai R Square variabel Kinerja Guru sebesar 0,121. Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja, Komitmen Sekolah, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru hanya sebesar 12,1 %, sedangkan sebesar 87,9% dijelaskan oleh model lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru SMP Negeri di Pekanbaru

PENDAHULUAN

Guru memegang peranan penting dalam dunia pendidikan. Sebagai seorang guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berat untuk mendidik, mengajar, melatih dan membimbing anak didik dalam mencapai hasil yang lebih baik, prestasi yang cemerlang dan nilai yang memuaskan.

Berhubungan dengan kinerja guru menurut Sahertian (dalam kusmianto, 1997:49) menyatakan bahwa kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman pembelajaran, dan kepemimpinan yang aktif dari guru.

Dengan demikian mutu pendidikan baru bisa maksimal. Mutu pendidikan yang tinggi baru bisa menghasilkan anak didik yang bermutu tinggi pula. Menurut Hoy dalam Azan, (2014 : 43), menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah hasil penilaian terhadap proses pendidikan dengan harapan yang tinggi untuk dicapai dari upaya pengembangan bakat-bakat para pelanggan pendidikan melalui proses pendidikan. Salah satu masalah yang dihadapi adalah mutu pendidikan secara keseluruhan belum mencapai harapan yang diinginkan.

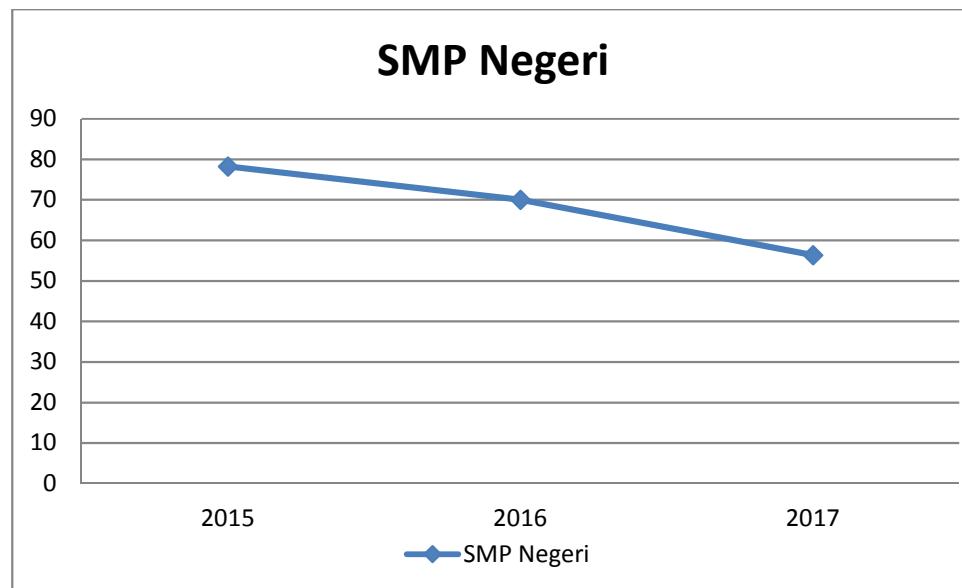
Untuk mencapai mutu yang diharapkan kinerja guru sangat menentukan. Kinerja guru bisa tercapai dengan baik tentu perlu berbagai faktor pendukung, selain dari diri guru sendiri yaitu berupa motivasi yang muncul dari dalam diri serta motivasi dari luar diri guru sendiri, juga faktor budaya organisasi serta komitmen organisasi yaitu Sekolah di mana guru itu bertugas dan Pemerintah. Faktor dari guru sendiri seperti kemampuan guru menghasilkan kinerja yang maksimal, memotivasi diri, memupuk minat yang kuat sebagai pendidik dan dukungan Kepala Sekolah serta orang tua/wali peserta didik, pihak Pemeritah berupa pemberian sertifikasi, juga kepuasan yang dirasakan seorang guru atas tunjangan yang mana dengan tujuan tercapainya kesejahteraan guru serta prestasi yang dicapai dan kinerja yang dihasilkan sebagai seorang guru.

Kinerja guru berdampak pada penilaian masyarakat, orang tua/wali peserta didik terhadap organisasi dimana guru bertugas, meningkatkan budaya sekolah yang juga mengangkat nama dan derajat dari sekolah itu. Salah satu kinerja guru dapat dinilai dari prestasi yang dicapai oleh peserta didik berupa hasil Ujian Nasional yang ditempuh peserta didik. Rekap nilai Ujian Nasional yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kota Pekanbaru untuk tingkat Sekolah Menengah Pertama di Pekanbaru, dimana ditemukan nilai rata-rata Ujian Nasional yang mengalami penurunan pada tiga puluh enam Sekolah SMP Negeri dalam tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2015 adalah 78,24 tahun 2016 adalah 70,04 dan tahun 2017 yaitu 56,38. Hal ini berbeda dengan beberapa Sekolah Swasta yang mengalami peningkatan pada nilai Ujian Nasional. Penurunan ini berdampak pada kinerja guru, mutu dari pendidikan pada Sekolah bersangkutan, karena itu seorang guru semestinya senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam proses memberikan pelajaran pengajaran.

Tabel 1. Rata-rata Nilai Ujian Nasional SMP Negeri Pekanbaru

| Tingkat Sekolah | Tahun | | |
|-----------------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| SMP Negeri | 78,24 | 70,04 | 56,38 |

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Pekanbaru



Sumber : Data Olahan 2018

Gambar 1. Hasil Ujian Nasional SMP Negeri Pekanbaru

Hasil tersebut diatas dapat dilihat perubahannya pada grafik di atas, yang mana tergambar dengan suatu perubahan menurun dari Ujian Nasional yang ditempuh peserta didik pada SMP Negeri di Pekanbaru.

Hal ini merupakan salah satu fenomena kinerja guru mengalami penurunan. Guru-guru SMP Negeri di Pekanbaru kurang termotivasi, kurang berkomitmen dalam berkompotensi untuk mempersiapkan peserta didik dalam menghadapi Ujian Nasional, apalagi dengan adanya penerapan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) dengan soal-soal yang berdaya nalar tinggi "High Order Thinking Skills"

Motivasi adalah kekuatan dalam diri individu yang mendorong dan menggerakkan individu melakukan kegiatan mencapai suatu tujuan (Sukmadinata, 2007). Motivasi berperan mempertinggi kinerja guru (Mulyasa, 2007). Motivasi dalam mencapai suatu tujuan sangat penting, tanpa ada motivasi maka seorang akan kehilangan arah dan semangat dalam berkarya. Semakin tinggi motivasi seseorang maka kinerja semakin baik dan sebaliknya apabila motivasinya rendah maka kinerja yang dihasilkan juga rendah. Dari temuan-temuan penelitian yang dilakukan Mohammad Ali (2010) dan Putu Siti Firmani (2017), diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Komitmen Organisasi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang berkomitmen tinggi akan membuat anggota organisasi berkerja dan berdelikasi dengan sepenuh hati, juga berkomitmen tinggi untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Jika didalam suatu organisasi setiap orang memiliki komitmen organisasi yang sesuai didampingi dengan budaya organisasi yang seimbang maka akan memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi.

Randall, Fedor, dan Longenecker (dalam Greenberg & Baraon, 1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Adapun Porter, Mowday, dan Steers (dalam Miner, 1992:124) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini ditandai oleh tiga hal, yaitu : (1). Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. (2). Kesediaan untuk sungguh-sungguh berusaha atas nama organisasi. (3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Dalam temuan peneliti terdahulu Fredy Daniel dan Ani Purwanti (2015) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Chaterina Melisa, Taurisa, Intan Ratnawati (2012), menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi dalam sebuah Sekolah juga menentukan seorang guru dalam meningkatkan Kinerjanya. Victor Tan dalam Tunggal (2007:2), mengatakan budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Menurut Wibowo (2006:258), budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya. Dalam beberapa penelitian terdahulu Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Sebagai seorang anggota organisasi apabila memiliki sikap di atas maka dalam menjalankan tugasnya ia akan merasakan suatu kepuasan. Mathis dan Jackson (2011:121) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Gibson et.al (2009:152), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan manfaat lainnya bagi pekerja.

Seseorang yang memiliki kepuasan di dalam pekerjaannya maka ia akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Wesson (2009:37), mendefinisikan kinerja adalah perilaku dari konstribusi pegawai baik secara positif ataupun negatif untuk tujuan organisasi. Menurut Prawirosentono (2008:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekolompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dalam beberapa penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penilaian kinerja guru meliputi uji kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan kompetensi profesional. Portofolio adalah sekumpulan informasi pribadi guru. Informasi berupa catatan dan dokumentasi pencapaian prestasi guru di bidang pendidikan (Dirjen DIKTI, 2009).

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja menurut Schuler (2005 : 3) adalah "Kinerja system formal dan terstruktur, mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkait. Kinerja menurut Irawan (2003 : 17) "Kinerja merupakan terjemahan perfomance arti umumnya adalah perbuatan atau prestasi."

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Malayu S.P. Hasibuan (2008:34) mengemukakan kinerja (prestasi

kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu

Berdasarkan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal berdasarkan tujuan organisasi.

Indikator penilaian kinerja guru berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16/2009, tentang kompetensi guru dan profesionalnya, yaitu: Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. (Robbins & Judge, 2008 :107). Kepuasan kerja adalah perasaan emosional seseorang dalam menilai pekerjaan yang dilakukan pada kehidupan sehari-hari. Kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan dan Ghazali, 2006 :159)

Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2008 : 107). Kepuasan kerja bisa dirasakan seseorang bila apa yang dihasilkan, diperoleh sesuai dengan apa yang diinginkan.

Robbins dan Judge (2009:119), menyatakan ada lima indikator kepuasan kerja yaitu: Kepuasan terhadap Pekerjaan, Kepuasan terhadap Imbalan, Kepuasan terhadap supervisi Atasan, Kepuasan terhadap Rekan Kerja, Kepuasan terhadap Promosi.

Abraham Sperling dalam Mangkunegara (2013:93), mengemukakan bahwa "Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbin (2003:424), motivasi adalah keinginan untuk menggunakan tenaga tingkat tinggi dari usahanya untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan dengan kemampuan memuaskan beberapa tujuan individu. Selanjutnya Robbin (2008) mendefinisikan motivasi (motivation) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslo's Need Hierarchy Theory. Maslow dalam Hasibuan (2009:154-156), mengemukakan bahwa lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut : *Physiological Needs, Safety and Security Needs, Affiliation or Acceptance Needs, Esteem or Status Needs dan Self Actualization*.

Menurut Mayer & Allen 1997 (dalam Kreitner dan Kinicki 2008) Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu menidentifikasi dengan organisasi dan tujuannya.

Luthans (2002:235) mendefinisikan komitmen organisasi dalam tiga pengertian, yakni sebagai :(a). Suatu kekuatan sikap sekaligus keputusan yang menjadi bagian organisasi. (b). Suatu keinginan atau kehendak untuk mewujudkan kinerja tinggi sebagai bagian yang harus ditumbuhkembangkan dalam organisasi. (c). Suatu keyakinan yang diterima sebagai *value/nilai* sekaligus tujuan yang harus dicapai oleh organisasi.

Model Komitmen Organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997), mendominasi dalam penelitian komitmen organisasi (Jaros 2007). Model tersebut dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu : (1). *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau mempunyai nilai sama dengan organisasi.(2). *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *rewards* ekonomi tertentu. (3). *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. (4). *Indebted Obligation Dimension*. (5). *Moral Imperative Dimension*

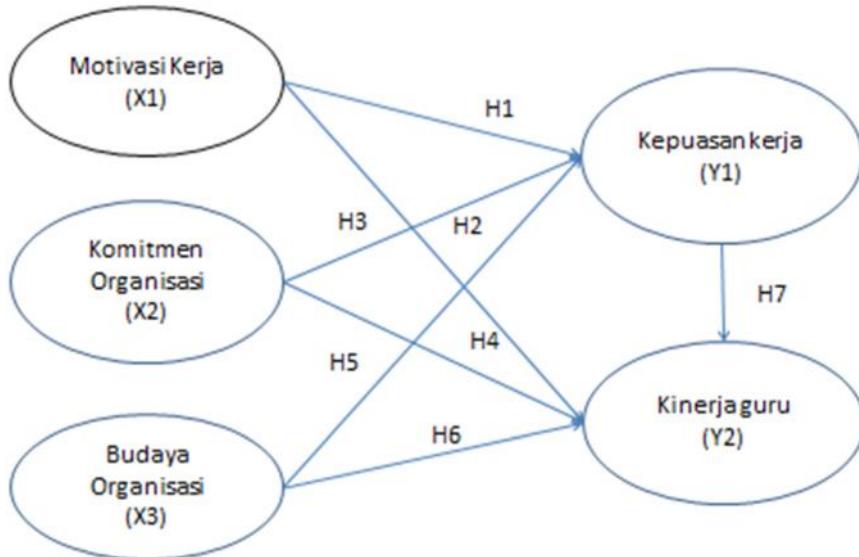
Menurut Jones (1998:30), "*Organization culture as the set of shared values and norm that controls organizational member interaction with each other and with people outside the organization*" (Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi.Robbins mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. (2001:510).

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Robbins (2006:279) adalah sebagai berikut: (a). *Innovation and risk taking*yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk *inovatif* dan berani mengambil resiko. (b). *Attention to detail*yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang *detail* (rinci).(c) *Outcome orientation*, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.(d). *People Orientastion* yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.(e). *Team*

Orientation yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu. (f). *Aggressiveness* yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai. (g). *Stability* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan kajian pustaka maka kerangka teoritis penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru adalah seperti gambar berikut ini :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu anggapan yang masih harus diuji kebenarannya, hipotesis digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan atau pemecahan persoalan maupun untuk dasar penelitian berikutnya. Berdasarkan hubungan antara teori dan kerangka pemikiran terhadap rumusan masalah maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada SMP Negeri Pekanbaru.
- H₂ : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri Pekanbaru.
- H₃ : Terdapat Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada SMP Negeri Pekanbaru.
- H₄ : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru pada SMP Negeri Pekanbaru.
- H₅ : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja SMP Negeri Pekanbaru.
- H₆ : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada SMP Negeri Pekanbaru.
- H₇ : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada SMP Negeri Pekanbaru.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah guru-guru dari SMP Negeri di Pekanbaru yang terdiri dari 36 lembaga dengan keseluruhan jumlah populasi 1.341 orang guru. Jumlah sampel yang berhasil ditarik 114 orang guru dari 5 Sekolah SMP Negeri di Pekanbaru yaitu SMP Negeri 3, SMP Negeri 8, SMP Negeri 12, SMP Negeri 20 dan SMP Negeri 36. Alat pengumpulan data dalam bentuk angket yang berisi pernyataan-pernyataan untuk dijawab oleh responden secara terperinci.

Definisi Operasional Variabel

Menurut Widyoko (2012:130), definisi operasional variabel merupakan definisi yang didasarkan pada sifat-sifat yang didefinisikan yang dapat diamati (*diobservasi*).

Motivasi Kerja (X1)

Robbin (2008) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Indikator-indikator motivasi kerja :(1) Fisiologi (2) Rasa Aman (3) Sosial (4) Penghargaan, dan (5) Aktualisasi Diri.

Komitmen Organisasi (X2)

Menurut Meyer dan Allen (1997) Komitmen Organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dengan organisasi dan tujuannya. Variabel Komitmen Organisasi ini secara operasional diukur dengan indikator-indikator: (1) *Affective Commitment* (2) *Continuance Commitment* (3) *Normative Commitment* (4) *Indebted Obligation* dan (5) *Moral Imperative*

Budaya Organisasi (X3)

Robbins mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai suatu sistem mana bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. (2001:510). Indikator-indikator Budaya Organisasi : (1) *Innovation & Risk taking*, (2) *Attention to Detail*, (3) *Outcome Orientation*, (4) *People Orientation*, (5)*Team Orientation*, (6) *Aggressiveness*, dan (7) *Stability*.

KepuasanKerja (Y1)

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. (Robbins & Judge, 2008 :107). Indikator-indikator kepuasan kerja : (1) Kepuasan terhadap pekerjaan, (2) Kepuasan terhadap imbalan, (3) Kepuasan terhadap supervisi atasan, (4) Kepuasan terhadap rekan kerjadan (5) Kepuasan terhadap promosi.

Kinerja Guru (Y2)

Berdasarkan UU No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1). Indikator-indikator kinerja guru : (1) Pedagogik, (2) Kepribadian, (3) Sosial, dan (4) Profesional.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Tabel 2. Uji Path Analysis (SEM PLS)**

| Constructs | Indica-tors | Loading Factor ¹ | Outer VIF ² | Inner VIF (Y ₁) ² | Inner VIF (Y ₂) ² | Cronbach's Alpha ³ | Construct Reliability ⁴ | AVE ⁵ |
|--------------------------|-------------|-----------------------------|------------------------|--|--|-------------------------------|------------------------------------|------------------|
| MotivasiKerja (X1) | X12 | 0.765 | 1.493 | | | | | |
| | X13 | 0.694 | 1.246 | 1.633 | 2.491 | 0.718 | 0.826 | 0.543 |
| | X14 | 0.701 | 1.306 | | | | | |
| | X15 | 0.782 | 1.487 | | | | | |
| KomitmenOrganisa-si (X2) | X21 | 0.831 | 1.528 | | | | | |
| | X22 | 0.710 | 1.716 | 1.170 | 1.233 | 0.718 | 0.812 | 0.522 |
| | X23 | 0.687 | 1.189 | | | | | |
| | X24 | 0.649 | 1.566 | | | | | |
| BudayaOrganisasi (X3) | X31 | 0.689 | 1.801 | | | | | |
| | X32 | 0.804 | 2.372 | | | | | |
| | X33 | 0.810 | 2.556 | | | | | |
| | X34 | 0.869 | 3.323 | 1.780 | 2.116 | 0.897 | 0.919 | 0.619 |
| KepuasanKerja (Y1) | X35 | 0.779 | 2.044 | | | | | |
| | X36 | 0.855 | 2.993 | | | | | |
| | X37 | 0.682 | 1.556 | | | | | |
| | Y11 | 0.807 | 1.956 | | | | | |
| Kinerja Guru (Y2) | Y13 | 0.809 | 1.963 | | | | | |
| | Y14 | 0.761 | 1.576 | 3.158 | 0.832 | 0.888 | 0.666 | |
| | Y15 | 0.883 | 2.429 | | | | | |
| | Y21 | 0.872 | 2.212 | | | | | |
| | Y22 | 0.693 | 1.716 | | | | | |
| | Y23 | 0.844 | 2.290 | | | | | |
| | Y24 | 0.900 | 2.814 | | | | | |

Sumber : Data Olahan SMART PLS 2018

Uji Validitas

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan *Loading Factor* > 0,5 berarti memiliki validitas yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk latennya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstrukt. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstrukt penelitian dapat dilihat dari uji statistik *Cronbach Alpha* (*a*). Menurut kriteria Ghazali (2011), variabel atau konstrukt dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Semakin nilai *alpha* nya mendekati 1 (satu) maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya, untuk masing-masing variabel.

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* (*a*) di atas 0,60. Kesimpulannya bahwa indikator-indikator terkait dengan variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada korelasi sempurna antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lainnya dengan melihat nilai *Variance Inflating Factor* (VIF). Jika nilai VIF > 10 menunjukkan adanya gejala multikolinearitas dengan model regresi.

Dari tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai VIF yang cukup kecil dimana semuanya berada di bawah 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya multikolinearitas.

Uji Koefisiensi Determinasi (R^2)

Uji Koefisiensi Determinasi (R^2) yaitu pengujian yang bertujuan untuk menilai berapa persen pengaruh indikator-indikator yang mempengaruhi variabel dependen, sedangkan sisanya adalah dapat dipengaruhi oleh indikator-indikator lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3. Uji Koefisiensi Determinasi

| Variabel Endogen | R Square |
|------------------|----------|
| Kepuasan | 0.683 |
| Kinerja | 0.121 |

Sumber : Data Olahan Smart PLS 2018

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai R Square variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,683, Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja, Komitmen Sekolah dan Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 68,3%, sedangkan sisanya sebesar 31,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukan kedalam model penelitian ini.

Sedangkan nilai R Square variabel Kinerja Guru sebesar 0,121. Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja, Komitmen Sekolah, Budaya Sekolah dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru hanya sebesar 12,1 %, sedangkan sebesar 87,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

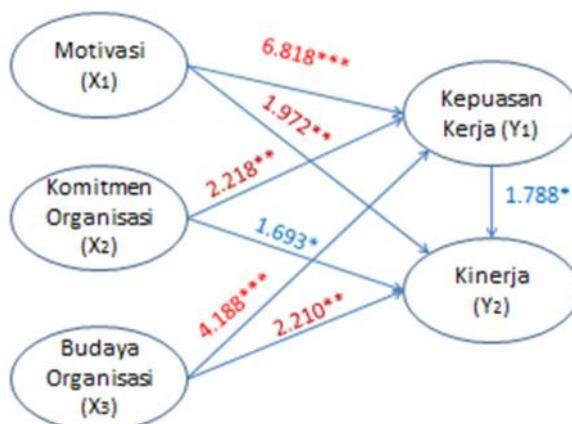
Uji Hipotesis

Tabel 4. Uji Path Analysis (SEM PLS)

| Variabel | Original | Sampel | Standard | T Statistics | P Values | Keterangan |
|---------------------|---------------|-------------|----------------------|--------------|-------------|--------------------|
| | Sampel (O) | Mean (M) | Deviation (STDEV) | (O/STDEV) | | |
| Motivasi ->Kepuasan | 0.521 | 0.527 | 0.076 | 6.818 | 0.000 | Positif Signifikan |
| Motivasi ->Kinerja | 0.320 | 0.313 | 0.162 | 1.972 | 0.049 | Positif Signifikan |
| Komitmen ->Kepuasan | 0.141 | 0.155 | 0.064 | 2.218 | 0.027 | Positif Signifikan |
| Komitmen ->Kinerja | -0.204 | -0.211 | 0.120 | 1.693 | 0.091 | Signifikan Negatif |
| Budaya - | 0.326 | 0.317 | 0.078 | 4.188 | 0.000 | Positif |

| Variabel | Original | Sampel | Standard | T Statistics | P Values (O/STDEV) | Keterangan |
|---------------------|---------------|-------------|----------------------|--------------|----------------------------|--------------------|
| | Sampel (O) | Mean (M) | Deviation (STDEV) | | | |
| >Kepuasan | | | | | | |
| Budaya ->Kinerja | 0.258 | 0.257 | 0.117 | 2.210 | 0.028 | Signifikan Positif |
| Kepuasan ->Kinerja | -0.349 | -0.342 | 0.195 | 1.788 | 0.074 | Signifikan Negatif |

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SMART PLS



Note : *::Sig<0,1;
**::Sig<0,05
***::Sig<0,01

Gambar 3. Final Model

Pembahasan

Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, komitmen sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru. Dengan demikian pembahasan yang dilakukan adalah untuk melihat signifikansi kontribusi pengaruh signifikan dari motivasi kerja, komitmen sekolah dan budaya sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru. Berdasarkan hasil uji dengan *Partial Least Square (PLS)* bahwa hasil analisa pengaruh masing-masing variabel Motivasi Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Guru (Y2) adalah:

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian variabel Motivasi Kerja menunjukkan *Loading Factor*>0,5 berarti memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk latennya. Indikator yang memberi kontribusi terbesar pada variabel Motivasi Kerja adalah X15 dan terdapat satu variabel yang dihilangkan karena tidak valid.

Dari hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa salah satu indikator motivasi kerja yang memiliki rata-rata skor terendah adalah sekolah menyediakan sarana yang memadai untuk mendukung aktivitas di Sekolah. Ini berarti sarana sangat dibutuhkan guru dalam menjalankan kegiatan pengajaran serta meningkatkan mutu pembelajaran. Motivasi diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi. (Bangun, 2012:312).

Hasil pengujian dengan menggunakan Smart PLS pada tabel 4.20 diperoleh hasil bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi kerja guru yang ada maka akan semakin meningkat kepuasan kerja. Sedangkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa meningkatnya motivasi seorang guru akan berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putu Siti Firmani (2017), dimana motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Pada Tabel 4 diketahui bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Hal ini mendeskripsikan bahwa semakin baik motivasi kerja guru yang ada maka akan semakin meningkatkan kinerja guru. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa naiknya motivasi kerja seorang guru akan berdampak terhadap kenaikan kinerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru.

Pernyataan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Titie Eka Ardiana (2017) dan Ester Manik, Kamal Bustami (2011) dimana Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menyatakan variabel Komitmen Organisasi dengan *Loading Factor* > 0,5 berarti memiliki validitas yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk latennya. Indikator yang memberi kontribusi yang paling tinggi pada variabel Komitmen Organisasi adalah X21 dan terdapat indikator-indikator serta variabel yang dihilangkan karena tidak valid.

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan Smart PLS di peroleh hasil bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik komitmen sekolah yang ada maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja guru. Sedangkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel komitmen sekolah signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa naiknya komitmen sekolah akan berdampak terhadap kepuasan kerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru

Dari hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa salah satu indikator komitmen organisasi yang memiliki rata-rata skor terendah adalah saya merasa khawatir terjadi sesuatu pada sekolah saya sehingga saya harus meninggalkannya. Ini mengartikan keperduaan guru terhadap sekolah sangat kecil. Rata-rata terendah Variabel komitmen organisasi adalah *Continuance Commitment* yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *rewards* ekonomi tertentu

Hasil pengujian pada tabel 4.20 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja Guru. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen sekolah yang ada belum tentu memberikan dampak positif terhadap kinerja guru, sebab semakin tinggi komitmen sekolah akan berdampak pada penurunan kinerja guru. Sedangkan hasil pengujian hipotesis komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Ini menunjukkan komitmen organisasi berbanding terbalik dengan kinerja yang dihasilkan oleh guru.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nyayu Siti Rachmaliya (2017), Siswanto Wijaya Putra (2015), Chaterina Melisa Taurisa, Intan Ratnawati (2012), Fredy Daniel and Ani Purwanti (2015), Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian terhadap variabel Budaya Organisasi menunjukkan *Loading Factor* > 0,5 berarti memiliki validitas yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk latennya. Indikator yang memberi kontribusi terbesar pada variabel budaya organisasi adalah X32, X33, X34 dan X 35 dan terdapat satu variabel yang dihilangkan karena tidak valid.

Hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa salah satu indikator budaya sekolah yang memiliki rata-rata skor terendah adalah saya sering harus berhadapan dengan resiko dalam upaya menyelesaikan tugas pekerjaan. Ini menunjukkan budaya sekolah cukup bagus sehingga guru-guru tidak perlu menghadapi resiko yang berat dalam bertugas. Menurut Robbins dan Coulter dalam Ardiana dkk (2009) budaya organisasi adalah sejimpulan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan Smart PLS di peroleh hasil bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya sekolah yang ada maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja guru. Sedangkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa dengan meningkatnya budaya sekolah akan berdampak terhadap kepuasan kerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara dalam

penelitian Chaterina Melisa Taurisa, Intan Ratnawati (2012) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian dengan menggunakan Smart PLS menyatakan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya sekolah yang ada maka akan semakin meningkatkan kinerja guru. Sedangkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa dengan peningkatan budaya sekolah akan berdampak terhadap kinerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chaterina Melisa Taurisa, Intan Ratnawati (2012), Ester Manik, Kamal Bustami (2011), Mishan (2012) dan Reza Zarvedi, Rusli Yusuf, Mahdani Ibrahim. (2016), Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara dalam penelitian sementara penelitian yang dilakukan oleh Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012) dan Fredy Daniel and Ani Purwanti (2015), menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Dari hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa salah satu indikator kepuasan kerja yang memiliki rata-rata skor terendah adalah kebijaksanaan promosi (kenaikan pangkat atau jabatan) di sekolah ini belum sesuai. Ini menunjukkan kepuasan yang dirasakan guru rendah atas kebijakan sekolah. Menurut Robbins (2008) kepuasan kerja adalah sikap pada umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan Smart PLS di peroleh hasil bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Guru. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja tinggi. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa meningkatnya kepuasan kerja akan berdampak terhadap penurunan kinerja guru pada SMP Negeri di Pekanbaru.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chaterina Melisa Taurisa, Intan Ratnawati (2012), Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012) dan Putu Siti Firmani (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru/karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Semakin tinggi motivasi maka kepuasan kerja dan kinerja guru akan semakin tinggi. (2) Variabel komitmen organisasi Sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru yang berarti apabila komitmen organisasi sekolah meningkat sebaliknya kinerja guru akan menurun. (4) Budaya Organisasi Sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Budaya sekolah yang baik akan memberi dampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja guru. (5) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru, ini berarti meningkatnya kepuasan kerja tidak menyebabkan kenaikan kinerja guru. (6) Dari fenomena yang menjadi landasan penelitian ini terdapat hal yang tidak sejalan dengan hasil signifikasi penelitian, yang mana nilai ujian nasional yang terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal ini dikarenakan adanya perubahan-perubahan dalam program pendidikan dan pengadaan sistem Ujian Nasional, yang mana sistem Ujian Nasional yang diadakan adalah Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) dengan soal-soal daya nalar tinggi.

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis serta kesimpulan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Kepada guru SMP Negeri di Pekanbaru umumnya, sebaiknya lebih meningkatkan kinerja dalam bertugas walau dengan kondisi usia yang semakin meningkat demi masa depan dari peserta didik. (2) Bagi supervisor pendidikan perlu memperhatikan tingkat kinerja guru di sekolah-sekolah khususnya SMP Negeri Pekanbaru serta melakukan pelatihan-pelatihan terhadap guru demi meningkatkan mutu pendidikan. (3) Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru seperti pelatihan, penempatan kerja dan lainnya serta temuan-temuan lain yang lebih memperkuat penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

Azan Khairul. 2014. *Mutu Layanan Akademik*. [Http://jurnal.upi.edu/file/5_Khairul_Azani_5_reg.pdf](http://jurnal.upi.edu/file/5_Khairul_Azani_5_reg.pdf). Diakses Tanggal 7 Maret 2016. 09.00.

- Chaterina Melina Taurisa. Intan Ratnawati. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.* (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE). Volume 19. No.2. ISSN:1412-3126.
- Dirjen DIKTI (2009). *Sertifikasi Guru Dalam Jabatan. Buku 3 – Pedoman Penyusunan Portofolio.* Jakarta. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Ester Manik. Kamal Bustomi. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek.* Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Volume 5, No.2. ISSN:2443-0633.
- Fredy Daniel. (2015) *The Impact of Organizational Culture and Job Satisfaction to Organizational Commitment and Employees Job Performance (An Empirical Study at A University in Tangerang).* DOI.10.13140/RG.2.1.1196.4240.
- Gibson, J.M. & G.R. Jones. (2009). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R.A (1993).*Behavior in Organization : Understanding and Managing The Human Side Of Work.*(5th Ed.). Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Ketigabelas, Edisi Revisi, Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Irawan, Prastyo, (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia,* Penerbit STIA LAN PRESS, Jakarta.
- Jack Henry Syauta. Eka Afnan Troena. Margono Setiawan. Solimun. 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. Volume I.Issue I. PP.69-76. ISSN : 2319-8028.
- Jaros, Stephen. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Iefai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-26. <http://doi.org/10.1348/096317906XI18685>.
- Jones, Gareth R. (1998). *Organization Theory, Text and Cases.* Second Edition, United States of America : Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc.
- Kusmianto.(1997). *PanduanPenilaianKinerja Guru OlehPengawas.*Jakarta :Erlangga.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior.* New York : McGraw-Hill Company.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* Bandung: PT. Remaja Roedakarya.
- Mathis, Robert L, & John H. Jackson. (2011). *Human Resource Management.* Jakarta : Salemba Empat.
- Meyer J and Allen N (1997), *Commitment in the Workplace : Theory Research, and Application,* Sage Publications.
- Mishan. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja Guru Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kota Sibolga.* Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif. Volume 1 No.2. Tahun 2014. ISSN : 2356-3893.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* New York: Academic Press.
- Mohammad Ali. (2010). *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan.* International Journal of Business and Management. Volume 5, No.11. Doi:[10.5539/ijbm.v5n11p213](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p213).
- Mulyasa, E. (2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru.* Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nyayu Siti Rachmaliya. (2017). *Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment.* Jurnal Human Resource Research, Volume 1, No.1. ISSN:2329-9150. Doi:[10.5296/hrv.v1i1.11740](https://doi.org/10.5296/hrv.v1i1.11740).
- Putu Siti Firmani. (2017). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan IKIP PGRI Bali.* Jurnal Ekonomi & Bisnis, Volume 3, No.1. ISSN: 2355-4150.
- Reza Zarvedi. Rusli Yusuf. Mahdani Ibrahim. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya.* Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam. Volume 2 Nomor 2. ISSN : 2502-6976.
- Robbins, P.Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi,* Alih Bahasa, Tim Indeks. Gramedia: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi,* Jakarta:Gramedia.
- Robbins, S. dan Timothy A.J. 2008. *Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour.* Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Robbins, Stepent P. dan Timothy A.Judge. 2008. *Perilaku Organisasi.* Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A, Judge. (2009). *Organizational Behavior.* Thirteenth Edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Schuler, Randall S., (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Setiawan, Ivan Aris dan Iman Ghozali. 2006. *Akuntansi Keperilakuan.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Siswanto Wijaya Putra. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil.* Volume 11 No.1. <http://dx.doi.org/1021067/Jern.VIIIi/1.869>.
- Sukmadinata, N.S. (2007). *Landasan Psikologi Proses Pendidikan.* Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Titie Eka Ardiana. *Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK Di Kota Madiun.* Jurnal Akuntansi dan Pajak. Volume 17, No.02. ISSN : 1412-629X.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2007). *Corporate Culture Konsep dan Kasus.* Jakarta : Harvarindo.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya.* Jakarta : Bumi Akasara.
- Wesson, Michael J. Jason A, Colquitt & Lepine, Jeffery A. (2009). *Organizational Behavior.* New York : McGraw-Hill, Inc.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan,* Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Widyoko, P.E.S. 2012. *Teknik Penyusuan Instrumen Penelitian.* Yogyakarta : Pustaka Pelajar.