



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI KERJA
DI SMKN 2 BOJONEGORO**

**Rusmani ¹⁾, Mei Indrawati ²⁾, Hidayat ³⁾
SMK Negeri 2 Bojonegoro**

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Dikirim : 09 Mei 2019
Revisi pertama : 17 Mei 2019
Diterima : 21 Mei 2019
Tersedia online : 31 Mei 2019

Kata Kunci: Kompensasi, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja.

Email: rusmani1278@yahoo.co.id

Tujuan dari dilaksanakannya penelitian adalah Untuk mendeskripsikan budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja guru di SMKN 2 Bojonegoro. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro.

Jenis penelitian ini adalah penelitian explanatory yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMKN 2 Bojonegoro yang berjumlah 62 orang. Penelitian ini dalam pengujian hipotesisnya menggunakan metode analisis jalur (path analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi variabel Kompensasi, Kinerja Motivasi Kerja guru dalam kondisi cukup baik di SMK Negeri 2 Bojonegoro. Sedangkan variabel Budaya organisasi dalam kondisi baik. Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro. Motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap Kinerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro, sedangkan budaya organisasi tidak.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pendidikan merupakan proses yang berkesinambungan dan terus berjalan seiring dengan usia manusia. Pendidikan yang bermutu dan berkualitas tentunya akan menghasilkan sumber daya manusia yang dapat mengoptimalkan potensi sumber daya lainnya yang ada di negaranya. Untuk itu, mengingat bahwa pendidikan merupakan masalah yang amat kompleks dan teramat penting karena menyangkut macam-macam sektor kehidupan bagi pemerintah dan rakyat Indonesia, maka perlu langkah-langkah pembangunan yang direncanakan dan dilaksanakan. Guru sebagai salah satu unsur dalam proses belajar mengajar (PBM) memiliki multi peran, tidak terbatas hanya sebagai pengajar yang melakukan transfer of knowledge, tetapi juga sebagai pembimbing yang mendorong potensi, mengembangkan alternatif dan memobilisasi siswa dalam belajar. Peran serta guru dalam mensukseskan program pembangunan pendidikan ini tentunya sangat ditunggu dan diharapkan. Namun realitas dilapangan kinerja guru SMKN 2 Bojonegoro, menunjukkan bahwa ada kecenderungan negatif bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.

Berdasarkan dari hasil penelitian Gema (2013), menyatakan bahwa kinerja guru berpengaruh positif terhadap prestasi belajar siswa di SMK Negeri 2 Purwakarta. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional artinya tugas-tugas yang hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru mempunyai potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi sebagai usaha meningkatkan kinerjanya. Namun usaha peningkatan kinerja guru tidak selalu berkembang dengan baik karena adanya pengaruh dari berbagai faktor yang muncul dari dalam pribadi guru maupun faktor dari luar pribadi guru itu sendiri.

Dengan mengetahui dan memahami secara mendalam tentang faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru maka dapat dicarikan alternatif pemecahannya sehingga faktor tersebut bukan menjadi hambatan bagi peningkatan kinerja guru ke arah yang lebih baik, karena kinerja dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Kompensasi finansial memang bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Tetapi kompensasi tetap diakui sebagai salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja. Apabila dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka seorang pekerja akan lebih semangat dan memaksimalkan pekerjaannya karena dihargai karyanya.

Kompensasi finansial yang diberikan pemerintah terhadap guru tidak perlu diragukan lagi. Hal ini dibuktikan dengan berbagai kebijakan yang diterapkan pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan guru. Sertifikasi guru adalah salah satu kebijakan yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan guru, dimana berdasarkan Permendiknas No. 8 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Guru, bagi guru yang telah bersertifikasi berhak mendapatkan tunjangan profesi sebesar satu bulan gaji pokok guru. Selain itu pemerintah setiap tahunnya selalu berupaya untuk meningkatkan gaji guru (melakukan penyesuaian dan menaikkan gaji guru). Kompensasi finansial yang diberikan kepada guru akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Kompensasi finansial yang diberikan pemerintah kepada guru saat ini sudah dapat dikatakan cukup baik.

Dimana dalam hal ini pemerintah menentukan tingkat gaji guru dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal yang memungkinkan guru bekerja dengan penuh motivasi. Karena terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan seorang guru dan keluarganya akan mempengaruhi motivasi kerja guru dan secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap kinerja guru tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik di sekolah. Motivasi kerja guru SMKN 2 Bojonegoro ditandai oleh kurangnya dorongan untuk berhasil tampak pada upaya guru dalam proses pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas di mana guru tidak berupaya untuk menyajikan materi pelajaran dengan berbagai variasi metode yang digunakan. Mereka hanya mengandalkan pembelajaran yang konvensional. Tingkat kepedulian guru yang kurang akan berdampak pada perencanaan pembelajaran. Kebanyakan Guru hanya mengajar sesuai dengan buku paket yang ada, tidak berupaya membuat bahan ajar sendiri dengan merangkum materi pelajaran dari berbagai buku referensi.

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang. Jenis motivasi ini sering dikenal dengan istilah motivasi internal atau motivasi intrinsik.

Motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan dikenal dengan istilah motivasi eksternal atau motivasi ekstrinsik. Faktor-faktor motivasi baik yang bersifat intrinsik maupun yang bersifat ekstrinsik, dapat positif, akan tetapi dapat pula negatif. Kunci keberhasilan seorang manajer dalam menggerakkan para bawahannya terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor-faktor motivasi sedemikian rupa sehingga menjadi daya pendorong yang efektif. Bertolak dari uraian di atas, maka kemampuan dan motivasi kerja guru perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Kemampuan dan motivasi tersebut dapat melahirkan produktivitas kerja atau kinerja. Kinerja merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan produktivitas seorang guru. Karena itu faktor-faktor yang memengaruhinya perlu diselidiki dan dianalisis agar dapat memberikan arah bagi pengembangan karir guru sebagai penyelenggara tugas-tugas pembangunan baik di tingkat nasional maupun pada tingkat daerah kabupaten atau kota, termasuk di SMKN 2 Bojonegoro.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut maka rumusan masalah dari penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana deskripsi budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro?

5. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro?
6. Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro?
8. Apakah kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro.
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Bojonegoro.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro.
8. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Guru

Jasmani dan Mustofa (2013:155) mengemukakan istilah kinerja berasal dari kata *job performane* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja seseorang. Senada dengan yang dikemukakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya.

Sama halnya dengan yang dikemukakan Hasibuan (2012:94) bahwa kinerja atau potensi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan seras waktu.

Mangkunegara (2010: 22) memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar-

mengajar dikelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar.

Motivasi Kerja

Omollp & Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014:15) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong seseorang untuk bertindak. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014:15).

Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiyanto 2010:28) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Individu yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Budaya Organisasi

Mc Shane dan Glinow (2012:460) mendefinisikan budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang mengarahkan pegawai dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan. Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, dalam Cahyono 2012:35). Desmond Graves dalam Cahyono (2010:35) mengungkap teori budaya organisasi adalah : Jaminan diri (*Self assurance*), Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*), Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory ability*), Kecerdasan emosi (*Intelegence*), Inisiatif (*Initiative*), Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need for achievement*), Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need for self actualization*), Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need for power*), Kebutuhan akan penghargaan (*Need for reward*), Kebutuhan akan rasa aman (*Need for security*).

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para guru membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi. Persepsi guru mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar guru berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja anggotanya (Robbins & Judge (2012).

Kompensasi

Berkaitan dengan bentuk dan jenis kompensasi yang diterima guru sebagai tenaga fungsional di bidang pendidikan, Peraturan Pemerintah RI Nomor : 11 Tahun 2003 tentang Perubahan atas peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1997 tentang Gaji pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah berubah beberapa kali, terakhir dengan peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 2003 tentang tunjangan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut: Pertama, gaji Pokok (termasuk kenaikan gaji berkala dan promosi golongan); Dua, Tunjangan-Tunjangan berupa: (a) Tunjangan fungsional (berdasarkan golongan gaji), (b) Tunjangan istri (10% dari gaji pokok), (c) Tunjangan anak (2,5% dari gaji pokok untuk masing-masing anak maksimum 2 anak), (d) Tunjangan beras (masing-masing 10 kg untuk pegawai untuk yang bersangkutan, istri dan anak maksimum 2 orang anak), (e) Tunjangan kesejahteraan dari pemerintah daerah dari atau sekolah masing-masing. Tiga, *frige Benefit* (pertanggungungan umum). Meliputi perawatan kesehatan melalui asuransi kesehatan (AKSES), fasilitas perumahan dinas, pakaian seragam, karyawisata, fasilitas sekolah, penghargaan ini diberikan oleh pemerintah atau sekolah.

Kompensasi diberikan berdasarkan jabatan dan keterampilan. Kompensasi berdasarkan jabatan atau pekerjaan. Ada tiga komponen kunci untuk mengembangkan rencana kompensasi berdasarkan jabatan. Pertama, mewujudkan keadilan internal melalui evaluasi jabatan; kedua, mewujudkan keadilan eksternal melalui survey pasar; dan ketiga, mencapai keadilan individu (Gomez Mejia, et al.,2010).

Kompensasi berdasarkan keterampilan Menurut Lawler (2010), alasan digunakannya Keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi adalah karena: (a) Karyawan yang berkemampuan tinggi atau yang mampu mengembangkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, walaupun jabatannya tetap. (b) Nilai individu akan lebih tersorot daripada nilai pekerjaan yang dilakukannya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:11).

Tempat dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengambil lokasi/tempat di SMK Negeri 2 Kabupaten Bojonegoro yang beralamatkan di Jalan Patimura No.3, Sumbang, Bojonegoro, Sumbang, Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro. Sampel dalam penelitian ini adalah guru SMKN 2 Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 61 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan dianalisis dalam penelitian ini diperoleh dari subyek penelitian yang dapat dikumpulkan dengan berbagai metode. Metode yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode Angket

Merupakan metode untuk mengumpulkan data dari narasumber (responden) dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden.

2. Metode Dokumentasi

Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah data yang sekunder, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Data ini akan melengkapi data yang dikumpulkan melalui angket tersebut.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini dalam pengujian hipotesisnya menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Seperti yang dikemukakan oleh Kusnendi (2008:146) Analisis Jalur adalah metode untuk mengukur validitas dari teori mengenai hubungan kausal antara tiga atau lebih variabel yang dapat dipelajari menggunakan rancangan penelitian korelasi. Sementara menurut Ridwan (2012:2) model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Statistik Inferensial

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu data secara statistik, sebagaimana ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	61	2.29	4.00	3.1974	.33220
Kompensasi	61	1.50	4.00	2.8238	.49232
Motivasi Kerja	61	1.50	4.00	2.9098	.59342
Kinerja Pegawai	61	1.89	3.78	2.9362	.35942
Valid N (Listwise)	61				

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan tabel tersebut diatas variabel Budaya Organisasi memiliki nilai mean sebesar 3.1974 dalam kondisi cukup baik, variabel Kompensasi memiliki nilai mean sebesar 2.8238 dalam kondisi cukup baik, variabel kinerja pegawai memiliki nilai mean sebesar 2.9362 dalam kondisi cukup baik, begitu juga variabel Motivasi Kerja memiliki nilai mean sebesar 2.9098 dalam kondisi cukup baik.

Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis terhadap data penelitian pada *model summary* diperoleh hasil seperti tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Model Summary Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.255 ^a	.065	.033	.58356

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai R Square yaitu sebesar 0.065 yang berarti bahwa 6,5% Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Kompensasi sedangkan sisanya sebesar 93,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X₁), Kompensasi (X₂) terhadap Motivasi Kerja (Z) di SMKN 2 Bojonegoro diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.954	.857		2.278	.026
	Budaya Organisasi	.027	.227	.015	.120	.905
	Kompensasi	.308	.153	.255	2.010	.049

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan hasil analisis pengaruh variabel Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja tersebut. Maka dapat dianalisis sebagai berikut:

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.015 dan nilai t hitung sebesar 0.120 dengan nilai signifikansi sebesar 0.905, nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0.05 ($0.905 \geq 0.05$). Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan motivasi kerja tidak dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar $0.015^2 = 0.0002$ atau sebesar 0,02%.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.255 dan nilai t hitung sebesar 2.010 dengan nilai signifikansi sebesar 0.049, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.049 \leq 0.05$). Kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja SMKN 2 Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh Kompensasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar $0.255^2 = 0.065$ atau sebesar 6.5%.

Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis terhadap data penelitian pada *model summary* diperoleh hasil seperti tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4. Model Summary Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	.469 ^a	.220	.179	.32565

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai R Square yaitu sebesar 0.220 yang berarti bahwa 22% kinerja dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja, sedangkan sisanya sebesar 88% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), dan kinerja pegawai (Y) terhadap Motivasi Kerja (Z) di SMKN 2 Bojonegoro dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.228	.499		2.459	.017
Budaya Organisasi	.210	.127	.194	1.662	.102
Kompensasi	.197	.088	.269	2.225	.030
Motivasi Kerja	.165	.073	.272	2.252	.028

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut, maka persamaan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yz} Z + \rho_{y\epsilon_2}$$

$$Y = 0.194X_1 + 0.269X_2 + 0.272Z + 0.880$$

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai tersebut diatas. Maka dapat dianalisis sebagai berikut:

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.194 dan nilai t hitung sebesar 1.662 dengan nilai signifikansi sebesar 0.102,

nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0.05 ($0.102 \geq 0.05$). Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai SMK Negeri 2 Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja pegawai tidak dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar $0.194^2 = 0.037$ atau sebesar 3.7%.

Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Kompensasi terhadap kinerja pegawai diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.269 dan nilai t hitung sebesar 2.225 dengan nilai signifikansi sebesar 0.030, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.030 \leq 0.05$). Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai SMKN 2 Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh Kompensasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar $0.269^2 = 0.072$ atau sebesar 7.2%.

Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.272 dan nilai t hitung sebesar 2.252 dengan nilai signifikansi sebesar 0.028, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.028 \leq 0.05$). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai SMKN 2 Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Kontribusi variabel Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai sebesar $0.272^2 = 0.073$ atau sebesar 7.3%.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar $0.015^2 = 0.0002$ atau sebesar 0.02%, Budaya Organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar $0.194^2 = 0.037$ atau sebesar 3.7%, begitupun juga Motivasi Kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar $0.272^2 = 0.073$ atau sebesar 7.3%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Z) melalui Motivasi Kerja (Y), yaitu sebesar :

$$0.194 + (0.015 \times 0.272) = 0.194 + 0.004 = 0.198$$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Budaya Organisasi (X_1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sedangkan pada jalur kedua variabel, Budaya Organisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), maka H_a ditolak dan H_o diterima karena salah satu jalur ada yang tidak ada yang signifikan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar $0.255^2 = 0.065$ atau sebesar 6.5%, Kompensasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar $0.269^2 = 0.072$ atau sebesar 7.2%, dan Motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) sebesar $0.272^2 = 0.073$ atau sebesar 7.3%, Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel kompensasi (X_2) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z), yaitu sebesar :

$$0.269 + (0.255 \times 0.272) = 0.269 + 0.069 = 0.338$$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel kompensasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z) yaitu sebesar 0.328 atau sebesar 32.8%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Kompensasi (X_2) juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). dan pada jalur kedua Kompensasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), maka H_a diterima dan H_o ditolak karena dua jalur signifikan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kinerja pegawai.

Dari hasil analisis dan pembuktian hipotesis yang telah dilakukan, maka secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Variabel	Pengaruh Variabel Penelitian		Sisa ϵ_1 dan ϵ_2	Total Pengaruh
	Langsung	Melalui Z		
X_1, X_2 , terhadap Z	0.065	-	0.935	1.00
X_1 terhadap Z	0.015	-	-	0.015
X_2 terhadap Z	0.255	-	-	0.255
X_1, X_2, Z terhadap Y	0.220	-	0.880	1.00
X_1 terhadap Y	0.194	-	-	0.037
	-	$0.194 + (0.015 \times 0.272)$	-	0.198
X_2 terhadap Y	0.269	-	-	0.269
	-	$0.269 + (0.255 \times 0.272)$	-	0.338
Z terhadap Y	0.272	-	-	0.272

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Pembahasan

Berdasarkan pada hasil analisis data deskriptif variabel Budaya Organisasi memiliki nilai mean sebesar 3.1974 dalam kondisicukup baik, variabel Kompensasi memiliki nilai mean sebesar 2.8238 dalam kondisi cukup baik, variabel kinerja guru memiliki nilai mean sebesar 2.9362 dalam kondisi cukup baik, begitu juga variabel Motivasi Kerja memiliki nilai mean sebesar 2.9098 dalam kondisi cukup baik.

Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan motivasi kerjatidak dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar $0.015^2 = 0.0002$ atau sebesar 0,02%. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian

yang dilakukan oleh Giantari dan Riana (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini disebabkan karena budaya organisasi sudah dinilai baik oleh guru sehingga tidak mempengaruhi kinerja.

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja SMK Negeri 2 Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh Kompensasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar $0.255^2 = 0.065$ atau sebesar 6.5%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Laminigrum (2016) bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja guru dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Kontribusi variabel Motivasi Kerja terhadap kinerja gurusebesar $0.272^2 = 0.073$ atau sebesar 7.3%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilaksanakan oleh Syamra (2016) bahwa terdapat pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja.

Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja guru tidak dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja guru sebesar $0.194^2 = 0.037$ atau sebesar 3.7%. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Giantari & Rianan (2017) bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan oleh budaya organisasi sudah dinilai baik oleh kuisioner sehingga tidak mempengaruhi kinerja.

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMKN 2 Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja guru dapat dipengaruhi oleh Kompensasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap kinerja guru sebesar $0.269^2 = 0.072$ atau sebesar 7.2%. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Syamra (2016) bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung,

Berdasarkan pada hasil analisis data besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar $0.015^2 = 0.0002$ atau sebesar 0.02%, Budaya Organisasi (X_1) terhadap kinerja guru (Y) yaitu sebesar $0.194^2 = 0.037$ atau sebesar 3.7%, begitupun juga Motivasi Kerja (Z) terhadap kinerja guru (Y) sebesar $0.272^2 = 0.073$ atau sebesar 7.3%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Budaya Organisasi (X_1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y), sedangkan pada jalur kedua variabel, Budaya Organisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y) sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasikerja.

Hal ini disebabkan karena pegawai memiliki keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Atasan juga memberikan dukungan penuh terhadap kemajuan pegawainya terutama dalam berkomunikasi, pegawai juga berkomitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.

Budaya organisasi ini telah dalam keadaan baik sehingga naik turunnya tidak berpengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan analisis data besarnya kontribusi variabel Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z) sebesar $0.255^2 = 0.065$ atau sebesar 6.5%, Kompensasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y) yaitu sebesar $0.269^2 = 0.072$ atau sebesar 7.2%, dan Motivasi kerja (Z) terhadap Kinerja guru (Y) sebesar $0.272^2 = 0.073$ atau sebesar 7.3%, Besarnya pengaruh variabel kompensasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z) yaitu sebesar 0.328 atau sebesar 32.8%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Kompensasi (X_2) juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). dan pada jalur kedua Kompensasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y), Motivasi Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y), Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru melalui kinerja guru.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang sudah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi variabel Kompensasi, Kinerja dan Motivasi Kerja guru dalam kondisi cukup baik di SMK Negeri 2 Bojonegoro. Sedangkan variabel Budaya organisasi dalam kondisi baik.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.
4. Motivasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap Kinerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.
5. Budaya organisasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap Kinerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.
6. Kompensasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap Kinerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.
7. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.
8. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan tersebut diatas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Perlu adanya peningkatan pada variabel Budaya organisasi karena variabel tersebut berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja guru SMK Negeri 2 Bojonegoro.
2. Perlu dilakukan penelitian pada variabel lain dalam penelitian selanjutnya dikarenakan masih ada 88% pengaruh dari variabel lain diluar penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono. 2012. *Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kediri*, Jurnal Ilmu Manajemen, revitalisasi. Vol. 1, No. 1, pp 15.
- Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. 2014. *Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi*. Journal of Managerial Studies and Research 2 (7).
- Gema, Prima. 2013. *Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas X Pada Mata Pelajaran Porduktif Akuntansi di SMK Negeri 2 Purwakarta*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Giantari, Ida Ayu Indah dan Riana, I Gede. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498
- Gomez-Mejia, et all, 2010. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jasmani dan Mustofa, Syaiful. 2013. *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Yogyakarta: AR-RUZZ Media.
- Lamingrum, Anny Kusumo. 2016. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar Di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat*. e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 Agustus 2016.
- Lawler, E.E. 2010. *Pay and Organization Development*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mc Shane, Steven, M. Von Glinow, 2012. *Organizational Behavior*. Edition No. 5. Chicago, IL: McGraw Hill.
- Omollo, Pamela Akinyi dan Oloko. 2015. *Effect of Motivation on Employee Performance of commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County*. International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 2. Pp. 87-103.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 8 Tahun 2007 Tentang Setifikasi Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya
- Peraturan Pemerintah RI Nomor : 11 Tahun 2003 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 1997 Tentang Gaji Pegawai Negeri Sipil Sebagaimana Telah Berubah Beberapa Kali, Terakhir Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Tunjangan Tenaga Kependidikan.
- Robbins, Stephen dan Judge, P., Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE. YKPN.

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syamra, Yesmira. 2016. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Pariwisata di Kota Padang*. Journal of Economic and Economic Education Vol.4 No.2
- Wagiran. 2013. *Determinan Kinerja Guru SMK Bidang Keahlian Teknik Mesin*. Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, Nomor 1, Tahun 17).
- Wan Fauziah, W.Y., & Tan, S.K. 2013. *Generation Differences in work Motivation: From Developing Country Persepctive*. Journal of Economy, Management and sosial Sciences 2 (4), 97-103.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.