



Pengaruh Leader Member Exchange Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen

Awalun Hajar Intana

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Korespondensi penulis: ahintana@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe leader member exchange, organizational culture, commitment and teacher performance at Dander State Vocational School, Bojonegoro Regency, to test and analyze the influence of Leader member exchange and organizational culture on teacher performance at Dander State Vocational School, Bojonegoro Regency through commitment. The population in this study included all teachers, totaling 68 people and the sample in this study were 66 teachers at Dander State Vocational School using a census technique. The data that has been obtained is then analyzed using a partial least square – structural inquiry model (PLS-SEM). The results showed that leader member exchange, organizational culture, commitment, and teacher performance at Dander State Vocational School, Bojonegoro Regency were in the high category, leader member exchange and organizational culture had a significant effect on teacher commitment, leader member exchange and organizational culture did not have a significant effect on teacher performance. while commitment has a significant effect on teacher performance. Leader member exchange and organizational culture have a significant effect on teacher performance through teacher commitment at Dander State Vocational School, Bojonegoro Regency.*

Keywords: *Commitment, organizational culture, leader member exchange, teacher performance, and*

Abstrak. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan *leader member exchange*, budaya organisasi, komitmen dan kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro, untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari *leader member exchange* dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro melalui komitmen. Populasi dalam penelitian mencakup seluruh guru yang berjumlah 68 orang dan sampel dalam penelitian ini adalah 66 guru SMK Negeri Dander dengan teknik sensus. Data yang sudah didapatkan kemudian dilakukan analisis dengan *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan *leader member exchange*, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro dalam kategori yang tinggi, *leader member exchange* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan pada komitmen guru, *leader member exchange* dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja guru, sedangkan komitmen berpengaruh signifikan pada kinerja guru. *Leader member exchange* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja guru melalui komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.

Kata kunci: Budaya organisasi, kinerja guru, komitmen, *leader member exchange*,.

Received Maret 3, 2023; Revised Maret 21, 2023; Maret 22, 2023

*Corresponding author, e-mail address

LATAR BELAKANG

Kinerja guru menjadi titik fokus tersendiri bagi sekolah. Kinerja guru menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan-tujuan dalam sekolah. Dalam pencapaian tujuan sekolah diperlukan kinerja sumber daya manusia yang efektif serta efisien karena kinerja sekolah merupakan hasil dari kinerja individu dan kinerja kelompok. Permasalahan yang terjadi pada SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro salah satunya adalah adanya kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang belum sesuai dengan yang di harapkan dan belum dapat memaksimalkan kemampuannya dalam bekerja meskipun pihak sekolah sudah memberikan motivasi kerja dengan adanya program peningkatan kemampuan dan jenjang karir yang jelas, pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi, lingkungan kerja yang baik, aman dan nyaman.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Dimana setiap individu mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya (Wibowo, 2016). Namun guru juga mempunyai kepribadian, sikap dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja yang tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti komitmen, *leader member exchange* dan budaya organisasi.

Komitmen organisasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan ataupun tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat gap hasil penelitian seperti yang dilakukan oleh Paramita *et al.* (2022) memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Syaifuddin dan Sumartik (2022) memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Hendri & Kusuma (2021) memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja pegawai. Fenomena komitmen guru di SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro ada beberapa guru yang belum memiliki perilaku sukarela dan loyal berkomitmen dalam kepentingan Sekolah. Meskipun beberapa guru sudah dapat bersikap untuk setia terhadap sekolah dengan bekerja secara terus menerus demi kepentingan sekolah dan memberikan segala kemampuan yang dimilikinya kepada sekolah demi mencapai tujuan sekolah.

Leader Member Exchange (LMX) menjadi salah satu unsur penting yang mempengaruhi kinerja guru. Bagi sekolah, LMX adalah alat yang akan membantu sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru dengan pemimpin sehingga timbul kenyamanan dalam bekerja. Hubungan yang baik dengan pemimpin dapat melancarkan komunikasi dalam menjalankan tugas sehingga akan meningkatkan kinerja dari guru. Pemimpin menentukan arah tujuan dengan cara mengembangkan visi masa depan, kemudian dikomunikasikan dengan orang-orang serta memberikan inspirasi dalam menghadapi berbagai rintangan. Fenomena *leader member exchange* pada SMK Negeri Dander Bojonegoro, dimana komunikasi yang terjalin antara Kepala Sekolah dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan hanya berjalan berkala beberapa kali melalui rapat atau hanya pada kordinasi tertentu. Hal itu mengakibatkan beberapa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak mencapai target kerja yang diharuskan.

LMX dapat memiliki pengaruh yang signifikan ataupun tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat gap hasil penelitian seperti penelitian yang dilakukan oleh Asdani (2019) dan Hasyiyati *et al.* (2022) memiliki hasil penelitian bahwa ada pengaruh positif langsung signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja guru. Sedangkan Insana and Masmarulani (2021) memiliki hasil penelitian bahwa

LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. LMX juga dapat memiliki pengaruh yang signifikan ataupun tidak signifikan terhadap komitmen. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat gap hasil penelitian seperti penelitian yang dilakukan oleh Hadi and Riva'I (2022) dan Nurul (2021) serta Atrizka (2020) terdapat pengaruh positif antara *leader member exchange* terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Mukrodi dan Wahyudi (2018) memiliki hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap komitmen.

Selain LMX, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja guru. Budaya organisasi dibentuk oleh setiap individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap guru dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri (Bismala *et al.* 2017). Budaya organisasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan ataupun tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat gap hasil penelitian seperti penelitian yang dilakukan oleh Asdani (2019) dan Hendri & Kusuma (2021) serta Syaifuddin dan Sumartik (2022) memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Paramita *et al.* (2022) memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi juga dapat memiliki pengaruh yang signifikan ataupun tidak signifikan terhadap komitmen. Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat gap hasil penelitian seperti penelitian yang dilakukan oleh Triyanto dan Jaenab (2020) dan Mukrodi dan Wahyudi (2018) memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap komitmen. Heriyanti dan Richnie (2021) memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

KAJIAN TEORITIS

Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (2016) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya di pakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu (Prasetyo, et al., 2021). Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu (Utari et al., 2020). Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2016).

Komitmen

Teori komitmen organisasi menurut Mathis dan Jackshon (2016) merupakan kondisi dimana para pegawainya yang memperoleh dan mampu menerima tujuan-tujuan organisasi dan juga tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Menurut Sopiah dalam Sunaryo dan Nasrul (2018) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Leader Member Exchange

Menurut Robbins dan Timothy (2018) *leader member exchange* (LMX) adalah sebuah konsep tentang hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan yang terbagi dalam 2 kelompok, yaitu kelompok luar dan kelompok dalam, yang termasuk

kelompok dalam akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok luar. Harthantyo & Rahardjo (2017) mendefinisikan *leader member exchange* yaitu hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan yang tidak memperhatikan perilaku atasan atau bawahannya saja namun lebih kepada kualitas yang terbentuk didalam hubungan tersebut.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Robbins and Judge (2018), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Menurut. Rahmawati *et al.* (2021) budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota dan mempengaruhi cara kerja mereka (Riadi, 2022).

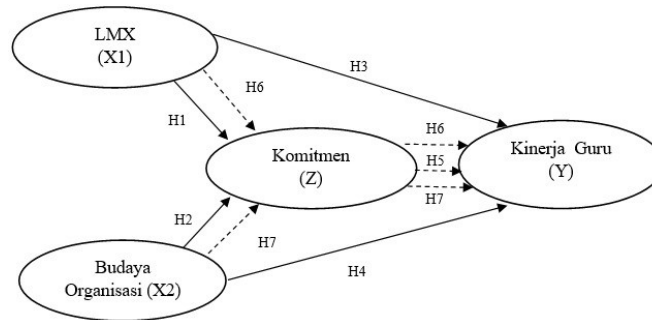
METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan yang digunakan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan pendekatan dari pendapat para ahli, kerangka teori, dan juga pemahaman peneliti berdasar pada pengalamannya, kemudian dijadikan permasalahan beserta pemecahannya yang ditujukan untuk mencari pembenaran berdasar pada penemuan data empiris di lapangan (Sugiyono, 2020).

Populasi dalam penelitian mencakup seluruh guru SMK Negeri Dander berjumlah 68 orang. Menurut Arikunto (2019) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Berdasarkan populasi dalam penelitian ini yang tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada SMK Negeri Dander. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus. Sampel dalam penelitian ini adalah 66 guru SMK Negeri Dander.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik kuisioner yaitu pengisian angket dalam bentuk skala. Dalam penelitian ini juga menggunakan dokumentasi sebagai alat informasi yang digunakan peneliti dalam memperoleh data yang ada pada responden maupun objek yang akan diteliti.

Data yang sudah didapatkan kemudian dilakukan analisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2014). Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*Convergent Validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct Reliability and Validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant Validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesis. Secara lengkap model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen *leader member exchange* termasuk dalam kategori tinggi (3.83). Rata-rata penilaian responden terhadap variabel eksogen budaya organisasi termasuk dalam kategori tinggi (3.77). Rata-rata penilaian responden terhadap variabel mediasi komitmen termasuk dalam kategori tinggi (3.81). Rata-rata penilaian responden terhadap variabel endogen kinerja guru termasuk dalam kategori tinggi (3.79).

Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi p-values < 0.050 dan jika nilai signifikansi p-values > 0.050, maka hipotesis ditolak.

Tabel 1. Path Coefficient

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
LMX -> Komitmen	0.433	0.425	0.074	5.859	0.000
Budaya Organisasi -> Komitmen	0.583	0.591	0.069	8.431	0.000
LMX -> Kinerja	0.055	0.047	0.218	0.251	0.802
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.388	0.399	0.245	1.584	0.114
Komitmen -> Kinerja	1.257	1.276	0.387	3.249	0.001

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa konstruk eksogen *Leader member exchange* mempunyai pengaruh (O = 0.433) terhadap konstruk endogen komitmen. Nilai p-values pada hubungan konstruk ini adalah 0.000 < 0.050. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh signifikan pada komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro diterima.

Konstruk eksogen budaya organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.583$) terhadap konstruk endogen komitmen. Nilai *p-values* pada hubungan konstruk ini adalah $0.000 < 0.050$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan pada komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro diterima.

Konstruk *leader member exchange* mempunyai pengaruh ($O = 0.055$) dengan konstruk kinerja guru. Nilai *p-values* pada hubungan konstruk ini adalah $0.802 > 0.050$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan pada kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro tidak diterima.

Konstruk eksogen budaya organisasi mempunyai pengaruh ($O = 0.388$) terhadap konstruk kinerja guru. Nilai *p-values* pada hubungan konstruk ini adalah $0.114 > 0.050$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro tidak diterima.

Konstruk eksogen komitmen mempunyai pengaruh ($O = 1.257$) terhadap konstruk endogen kinerja guru. Nilai *p-values* pada hubungan konstruk ini adalah $0.001 < 0.050$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan pada kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro diterima.

Pada tahap selanjutnya akan dibahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung. Untuk mengetahui seberapa jauh variabel komitmen bisa memediasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*.

Tabel 2. *Specific Indirect Effect*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
LMX -> Komitmen -> Kinerja	0.544	0.550	0.213	2.552	0.011
Budaya Organisasi -> Komitmen -> Kinerja	0.733	0.748	0.221	3.323	0.001

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Dapat dilihat dari tabel 2 tersebut bahwa hubungan *leader member exchange* terhadap kinerja guru yang melalui komitmen signifikan dengan nilai *p-values* $0.011 < 0.050$, hal ini berarti bahwa komitmen berperan sebagai variabel mediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan pada kinerja guru melalui komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro diterima.

Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang melalui komitmen juga signifikan dengan nilai *p-values* $0.001 < 0.050$, hal ini berarti bahwa komitmen berperan sebagai variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja guru melalui komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro diterima.

Pembahasan

Leader member exchange berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru terbukti kebenarannya. Apabila *leader member exchange* mengalami peningkatan maka komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Sebaliknya, apabila *leader member exchange* mengalami penurunan maka komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami penurunan yang signifikan. Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Hadi and Riva'I (2022) *Leader-member exchange has a positive effect on organizational commitment*, Nurul (2021) *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan. Atrizka (2020) terdapat pengaruh positif antara *leader member exchange* terhadap komitmen organisasional.

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru terbukti kebenarannya. Apabila budaya organisasi mengalami peningkatan maka komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan maka komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami penurunan yang signifikan. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu seperti penelitian Triyanto dan Jaenab (2020) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Leader member exchange tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Apabila *leader member exchange* mengalami peningkatan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami peningkatan tapi tidak signifikan. Sebaliknya, apabila *leader member exchange* mengalami penurunan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami penurunan tapi tidak signifikan. Hasil ini tidak mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Asdani (2019) variabel LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan manajerial, artinya semakin baik penerapan LMX maka semakin baik kinerja manajerial. Hasyati *et al.* (2022) ada pengaruh positif langsung signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja guru.

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja gur. Apabila budaya organisasi mengalami peningkatan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami peningkatan tapi tidak signifikan. Sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami penurunan tapi tidak signifikan. Hasil ini tidak mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Asdani (2019) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin baik kinerja manajerial. Hendri *et al.* (2021) budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Apabila komitmen mengalami peningkatan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Sebaliknya, apabila komitmen mengalami penurunan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami penurunan yang signifikan. Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian. Paramita *et al.* (2022) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Syaifuddin dan Sumartik (2022) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Leader member exchange berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui komitmen terbukti kebenarannya. Apabila *leader member exchange* mengalami

peningkatan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami peningkatan yang signifikan yang diiringi dengan peningkatan komitmen guru. Sebaliknya, apabila *leader member exchange* mengalami penurunan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami penurunan yang signifikan yang diiringi dengan peningkatan komitmen guru. Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Zulikhwan (2020) yang menunjukkan bahwa keadilan berpengaruh terhadap kinerja guru di Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) Kesehatan Cabang Lhokseumawe. Sari, dkk. (2021) juga menunjukkan hasil yang sama, Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian Tamrin dkk. (2019) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keadilan terhadap kinerja guru PNS IAIN Kendari. Trijayanti, dkk. (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen terhadap kinerja auditor. Kemudian Farla, dkk. (2019) juga menyatakan bahwa komitmen kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui komitmen guru terbukti kebenarannya. Apabila budaya organisasi mengalami peningkatan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami peningkatan yang signifikan yang diiringi dengan peningkatan komitmen guru. Sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan maka kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro juga akan mengalami penurunan yang signifikan yang diiringi dengan peningkatan komitmen guru. Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Zulikhwan (2020) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) Kesehatan Cabang Lhokseumawe. Sari, dkk. (2021) juga berpendapat bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu juga Trijayanti, dkk. (2015) dalam penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya budaya organisasi terhadap kinerja auditor. Trijayanti, dkk. (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen terhadap kinerja auditor. Kemudian Farla, dkk. (2019) juga menyatakan bahwa komitmen kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh *leader member exchange* dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui komitmen di SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Leader member exchange*, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro dalam kategori yang tinggi.
2. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.
4. *Leader member exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.
5. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.
6. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.

7. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.
8. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui komitmen guru SMK Negeri Dander Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Kepala sekolah perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi guru berkaitan dengan *leader member exchange* dan budaya organisasi untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi dari sekolah atau masih ada yang perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan komitmen guru yang akan mempengaruhi kinerja guru tersebut.
2. Kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru harus melakukan perbaikan baik pada *leader member exchange*, budaya organisasi maupun melalui komitmen, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari variabel tersebut. Diantaranya adalah kesetiaan kepala sekolah dan guru terhadap sekolah agar dapat saling mendukung dalam segala situasi pekerjaan, inovasi yang tinggi dari guru dan berani mengambil resiko dalam bekerja, dan menguatkan keinginan guru untuk tetap berkarir di SMK Negeri Dander Bojonegoro sampai masa bakti selesai.
3. Peneliti selanjutnya melakukan penelitian diberbagai sekolah lainnya. Sehingga hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua guru di Kabupaten Bojonegoro.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. 2019. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta.
- Asdani, Andi. 2019. Pengaruh *Leader member exchange* (LMX) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Politeknik Negeri Malang). *Jurnal Akutansi Bisnis & Manajemen (ABM)* Volume 26, No. 1, April 2019.
- Atrizka, Diny, Chintya Fensiski, Dwi Septina Megawati, Febrianty Wijaya, Windy. 2020. Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Leader member exchange* terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan
- Bernardin, C.I dan Russel. 2016. *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. 2017. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* Edisi 4. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hadi, Marhendri Indria, Riva'I, Alimuddin Rizal. 2022. *Effect of Servant Leadership and Leader member exchange on Organizational Commitment through Job Satisfaction*. *Management Analysis Journal* 12 (3) (2022)
- Harthantyo, Y., & Rahardjo, M. 2017. Pengaruh *Leader member exchange* (LMX) dan Percieved Organizational Support (POS) terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1-13
- Hasyiyati, Lina Rizki, Sugiarto, Masduki Ahmad. 2022. The Influence Leader member exchange and Work Culture on Elementary School Teacher Performance. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan* Vol.14, 1 (April, 2022), pp. 283-290
- Hendri, Made & Kusuma Candra Kirana. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

- Karyawan Di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*. Vol.2 No.1 Juni 2021
- Heriyanti, Sinta Sundari dan Richnie Zayanti. 2021. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 4 No 1, Januari 2021
- Insana, A. Nur and R. Masmarulan. 2021. Effects of leader member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters* 11 (2021) 879–886
- Mathis Robert L dan John H. Jackson, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie., Jakarta: Salemba Empat
- Mukrodi dan Wahyudi. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Komitmen Pegawai Di Kantor-Kantor Kementrian Agama Se Propinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 1, No. 1, Oktober 2018 (272- 282)
- Nurul, Anggia, Acep Samsudin, Nor Norisanti. 2021. Pengaruh Keadilan Organisasi Dan *Leader member exchange* Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Eka Karya Graha Flora Sukabumi. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting* Volume 5 Nomor 1, Desember 2021
- Paramita, Erna, Prihatin Lumbanraja, Yeni Absah. 2020. The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review* Vol.7; Issue: 3; March 2020
- Prasetyo, I., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Utari, W., Suprpti, S., Winarko, R., ... & Kalbuana, N. (2021). Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1-11
- Rahmawati, R., Utari, W., & Chamariyah, C. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Profesionalisme Guru (Studi Pada Guru MTSN 2 Sumenep). *Ekonomika*45, 7(2), 11-18.
- Riadi, S., Prasetyo, I., & Utari, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Tasik Putri Puyu. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 192-198.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2018. *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior* (Edisi Ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia,
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunaryo, Endik dan Herni Widiyah Nasrul. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Philips Batam. *Dimensi*, Vol. 7, No. 1 : 100-120. Maret 2018
- Syaifuddin, Muhammad dan Sumartik. 2022. *The Effect of Organizational Commitment, Organizational Communication and Organizational Culture on Employee Performance. Indonesian Journal of Law and Economics Review* Vol 17 (2022): November
- Triyanto, Anas dan Jaenab. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Kantor Camat. *JIM UPB* Vol 8 No.2 2020
- Utari, W., Setiawati, R., Fauzia, N., Hidayat, W., Khadijah, S. N., Pramitasari, D. A., ... & Rochman, A. S. U. (2020). The effect of work discipline on the performance of

Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama

Vol.1, No.2 April 2023

e-ISSN: 2985-5217; p-ISSN: 2985-5209, Hal 09-19

employees in compensation mediation: A case study Indonesia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 1056-1073.

Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ke-5. Jakarta. Rajawali Press.