

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP  
EFEKTIVITAS KERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**

**Ahmad Najmudin**

Manajemen SDM Universitas Putra Bangsa Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia

E-mail: [safetiani270@gmail.com](mailto:safetiani270@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Variabel dalam penelitian ini yaitu variabel bebas yang meliputi motivasi kerja dan komunikasi organisasi, variabel terikat meliputi efektivitas kerja dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah guru PNS MA Negeri 2 Kebumen yang berjumlah 48 orang. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, analisis data yang digunakan adalah uji instrumen validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis, analisis korelasi, analisis jalur, dan sobel test. Alat bantu pengelolaan data menggunakan SPSS for windows versi 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Komunikasi organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi antara komunikasi organisasi dan efektivitas kerja serta kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara motivasi kerja dan efektivitas kerja.

**Kata Kunci: Motivasi Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Efektivitas Kerja**

**Abstract**

*The research aims to examine the influence of work motivation and organizational communication with job satisfaction as intervening variables. The variables research namely the independent variables are work motivation and organizational communication, the dependent variable is work effectiveness and the intervening variable is job satisfaction. The population of this research were PNS teachers at MA Negeri 2 Kebumen, with total of 48 people. The sampling technique is saturated sample. Data collection techniques is using questionnaires, data analysis used is instrument validity and reliability test, classical assumption test, hypothesis testing, correlation analysis, path analysis, and Sobel test. The data management tool is using SPSS for windows version 25.0. The results are that work motivation had a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational communication has a positive and significant effect on job satisfaction. Work motivation has no positive and significant effect on work effectiveness. Organizational communication and job satisfaction have a positive and significant effect on work effectiveness. Job satisfaction can mediate between organizational communication and work effectiveness and job satisfaction cannot mediate between work motivation and work effectiveness.*

**Key Words: Work Motivation, Organizational Communication, Job Satisfaction, And Work Effectiveness**

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Pendidikan merupakan proses meningkatkan dan mengubah pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam usaha mencerdaskan bangsa. Menurut UU No.20 Tahun 2003 pendidikan ialah suatu usaha sadar serta terencana untuk dapat mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran supaya peserta didik dengan secara aktif mengembangkan atau menggali potensi dirinya untuk bisa atau dapat mempunyai kekuatan pengendalian diri, spritual keagamaan, kecerdasan, akhlak

mulia, kepribadian dan juga keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, bagi masyarakat, bagi bangsa, dan bagi negara. Setiap manusia yang menempuh pendidikan diharapkan dapat menggapai cita-citanya yang menjadi angan di masa depan serta diakui oleh masyarakat lainnya.

Proses pendidikan akan dapat berjalan dengan baik, dan mencapai tujuannya, apabila terpenuhinya tenaga pengajar yang memadai, berkualitas dan yang memiliki efektivitas kerja yang tinggi. Gibson *et al.*, (2009: 21-25), menjelaskan pemahaman efektivitas dari aspek *goal approach* (pendekatan tujuan), yaitu pencapaian tujuan yang diakui dari usaha kerjasama, dimana tingkat

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja  
Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**

pencapaian tujuan menunjukkan tingkat efektivitas. Pendekatan tujuan merefleksikan rasionalitas, kegunaan, arah tujuan, dan pencapaian. Pendapat yang dikemukakan oleh Gibson (2010), efektivitas adalah pencapaian tujuan dan sasaran yang telah disepakati untuk mencapai tujuan usaha bersama. Tingkat tujuan dan sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Oleh karena itu Madrasah Aliyah sebagai sekolah atau lembaga pendidikan nasional yang berlandaskan islam harus memperhatikan efektivitas kerja baik di dalam maupun luar sekolah supaya dapat mewujudkan tujuan diselenggarakannya pendidikan di Indonesia serta mempertahankan dan mengembangkan prestasi atau pencapaiannya.

Madrasah Aliyah merupakan suatu jenjang pendidikan menengah pada pendidikan formal di Indonesia yang setara dengan sekolah menengah atas. Pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia dari tingkat pusat hingga wilayah kabupaten. Jenjang kelas dalam waktu tempuh Madrasah Aliyah sama seperti sekolah menengah atas. Salah satu Madrasah Aliyah di kabupaten Kebumen adalah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen merupakan salah satu madrasah yang memiliki akreditasi "A" dan memiliki prestasi yang unggul dibandingkan dengan madrasah negeri maupun swasta lainnya. Supaya dapat mewujudkan tujuan serta visi dan misi sekolah tersebut, maka diperlukannya sumber daya manusia yang memiliki efektivitas kerja tinggi, kompetensi memadai, dan berkualitas. Salah satu sumber daya manusia yang memiliki unsur penting di MA Negeri 2 Kebumen adalah guru untuk mewujudkan keberhasilan pendidikan di sekolah tersebut. Hasil wawancara dan observasi awal yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen terdapat fenomena-fenomena positif yang menunjukkan bahwa efektivitas kerja guru mengalami peningkatan dari setiap tahunnya. Sehingga peningkatan tersebut dapat memberikan dampak yang positif terhadap prestasi sekolah, guru, dan siswa dalam bidang akademik maupun non akademik. Prestasi guru yang di peroleh MA Negeri 2 Kebumen diantaranya adalah Penghargaan Karya Satya Lencana dari Presiden RI pada tahun 2019 sampai dengan 2021. Sedangkan beberapa prestasi siswa MA Negeri 2 Kebumen dari segudang prestasi yang diperolehnya pada tahun ini diantaranya adalah sebagai berikut:

**Tabel I-1  
Data Prestasi Siswa MA Negeri 2 Kebumen  
Tahun 2021**

Jenis	Penyelenggara	Kompetisi	Rank	Tingkat
Sains	Kemenag	KSM	3	Provinsi
Bahasa	Insight Olimpiade	Insight Garuda Cup	3	Nasional
Bahasa	MGMP Bahasa Arab Nasional	Bahasa Arab	3	Provinsi
Sains	Kemenag	KSM	1	Kabupaten
Sains	Indonesia Student News	News Sosiologi	2	Nasional

Olimpiad 2021				
Sains	Kemendikbud	KSN	1	Kabupaten

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Bagian kurikulum di MA Negeri 2 Kebumen Ibu Robiyatun menyatakan bahwa efektivitas kerja guru sangat perlu untuk dipertahankan trend positif atau peningkatannya supaya dapat tercapai tujuan pendidikan sekolah serta mengembangkan capaian prestasinya. Indryani (2018) menyatakan bahwa efektivitas kerja merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Peningkatan efektivitas kerja guru di MA Negeri 2 Kebumen dapat dilihat melalui tabel hasil pencapaian kerja guru selama tiga tahun terakhir.

**Tabel I-2  
Data Pencapaian Kinerja Guru Madrasah Aliyah  
Negeri 2 Kebumen**

Tahun Pelajaran	Realisasi (%)	Target (%)	Selisih (%)
2018	85.85	100	14.15
2019	86.29	100	13.71
2020	86.55	100	13.45

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Berdasarkan tabel I-1 dapat disimpulkan bahwa hasil kinerja kerja yang diperoleh oleh setiap guru di MA Negeri 2 Kebumen adalah baik. Hal tersebut merupakan hasil dari peningkatan efektivitas kerja guru. Efektivitas kerja guru yang baik atau meningkat diukur dengan beberapa indikator yaitu meliputi: 1) Kesesuaian perencanaan dengan tujuan. 2) Pengorganisasian tanggungjawab pekerjaan. 3) Prestasi Kerja. 4) Hasil kerja yang dicapai. 5) Kepuasan kerja.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja guru adalah motivasi kerja. Menurut Kultsum (2017), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung efektivitas kerja, karena motivasi adalah keadaan intern dalam diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu. Adanya motivasi kerja yang terdapat dalam diri pegawai yang berdampak terhadap efektivitas kerja. Efektivitas kerja tidak akan dapat meningkat tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan optimal. Seperti apa yang telah dikemukakan oleh Siagian (2004:196) menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif, efisien dan ekonomis.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal di sekolah menunjukkan bahwa motivasi kerja guru tercipta dengan baik sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja guru. Motivasi kerja guru yang tinggi akan memberikan dampak positif dalam proses belajar mengajar. Motivasi kerja guru di MA Negeri 2 Kebumen tercipta dengan adanya pemberian reward atau kompensasi

***Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)***

oleh kepala sekolah kepada guru yang memiliki prestasi dalam mengajar, dengan adanya hal tersebut maka guru terdorong untuk bersemangat supaya bekerja lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar maupun lainnya. Selain itu, kepala sekolah MA Negeri 2 Kebumen juga selalu melibatkan guru yang memiliki kemampuan baik dalam bidangnya untuk setiap kegiatan formal maupun non formal sekolah sehingga guru akan merasa dirinya diperlukan atau dibutuhkan oleh sekolah. Sebab keterlibatan tersebut menjadi faktor yang mendorong guru untuk lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Adanya motivasi yang tinggi akan berpengaruh pada efektivitas kerja yang tinggi, hal tersebut dapat diketahui bahwa seorang guru yang mengajar dengan motivasi yang tinggi maka akan mudah dalam mencapai tujuan pembelajarannya. Kesemangatan sebagai faktor motivasi yang akan menjadikan efektivitas kerja guru semakin baik.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja adalah komunikasi organisasi. Menurut Suraswati et al., (2021), menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi disebut komunikasi organisasi. Pace (2005) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota organisasi. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (mutual understanding) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (frame of references) dan kesamaan pengalaman (field of experience) diantara anggota organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di sekolah didapatkan bahwa kepala sekolah MA Negeri 2 Kebumen memberikan tugas kepada masing-masing guru agar tugas tersebut kemudian dilaksanakan ke dalam fungsi guru. Fungsi tersebut dapat dilakukan secara tepat dengan diperlukan pelaksanaan komunikasi yang efektif sehingga dapat menumbuhkan kerjasama yang kompak antar guru yang akhirnya akan menimbulkan peningkatan efektivitas kerja demi memperoleh sebuah target yang telah diinginkan sebelumnya. Peningkatan efektivitas kerja guru MA Negeri 2 Kebumen dapat diketahui sebagai salah satu yang dibangun melalui potensi manusia dengan melakukan komunikasi yang sangat baik. Hal tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen bahwa terdapat komunikasi yang baik antar sesama guru maupun antara bawahan dengan atasannya. Komunikasi organisasi sekolah tersebut terjalin secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi secara langsung yang terjalin adalah adanya rapat dan koordinasi antar guru dan kepala sekolah serta pegawainya terkait dengan tugas dan fungsi yang harus dikerjakan. Selain itu, seminar yang dilakukan oleh kepala sekolah MA Negeri 2 Kebumen dengan gurunya juga dapat mengkomunikasikan kejelasan tugas kerja dan tanggungjawab setiap guru. Komunikasi tidak langsung antar guru dan pegawai MA Negeri 2 Kebumen terjalin dengan grup WhatsApp yang dibuat khusus untuk dinas dan non dinas. Grup WA khusus dinas dibuat untuk mengkomunikasikan tugas dan kerja kedinasan di sekolah. Sedangkan grup WA non dinas dibuat untuk mengkomunikasikan kegiatan non dinas yang

dapat bersifat humoris dan lainnya. Adanya komunikasi yang sudah berjalan dengan baik maka dapat memicu terjalannya Kerjasama yang baik pula untuk mewujudkan tujuan organisasi atau visi dan misi sekolah tersebut. Komunikasi organisasi yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja dari setiap guru.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja adalah kepuasan kerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Melani, P. D et al., (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Muzakki (2011). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena manusia tidak terlepas dari berbagai keinginan maupun kebutuhan yang mendorong untuk mencapai tujuannya. Kebutuhan dan harapan ini dapat dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku seseorang. Kepuasan kerja adalah kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan dan Ghozali, 2006:159). Kepuasan kerja juga sering diartikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008:107).

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan di MA Negeri 2 Kebumen menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru sudah baik. Kepuasan kerja guru dapat diketahui dengan perilaku dan sikap yang terlihat pada guru diantaranya adalah kedisiplinan dalam mengajar dan kegiatan lainnya seperti kegiatan musyawarah atau rapat dan pembuatan RPP maupun silabus. Guru akan merasa nyaman dan senang untuk berada di sekolah, karena segala fasilitas sekolah yang baik serta adanya perhatian dari atasan sehingga mereka betah dalam melaksanakan tugasnya, selain itu mereka juga semangat untuk bekerja lebih daripada biasanya (lembur) karena adanya kompensasi tambahan yang diberikan. Mata pelajaran yang diajarkan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga guru merasa senang dengan tugas pembelajarannya. Kedisiplinan Guru MA Negeri 2 Kebumen juga dapat dilihat dengan daftar kehadiran guru yang menunjukkan bahwa guru selalu berangkat tepat waktu atau bahkan lebih awal sebelum jam pelajaran dimulai. Apabila terdapat guru yang berhalangan hadir maka mereka akan memberikan tugas untuk anak didiknya dan menitipkannya kepada guru piket. Hal ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa mereka sepenuhnya menyukai dengan pekerjaannya.

**Tabel 1-3  
Data Rekapitulasi Jam Kehadiran Guru**

Rata-Rata			Rata-Rata		
Jam	Freq	Persen	Jam	Freq	Persen
<b>Kehadiran</b>			<b>Pulang</b>		
6:15:00	9	19%	13:30:00	13	27%
6:25:00	18	38%	14:00:00	14	29%
6:40:00	9	19%	15:00:00	12	25%
6:50:00	12	25%	16:00:00	9	19%

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja  
Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**

48	100%	48	100%
----	------	----	------

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Berdasarkan fenomena yang ada pada Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen terkait dengan efektivitas kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk meneliti terkait dengan variabel motivasi kerja, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan efektivitas kerja. Dari keempat variabel tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru PNS Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**”.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, maka rumusan masalah yang muncul dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja. Sebagai penjabaran dari rumusan masalah, maka dapat difokuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen?
2. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen?
5. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening*?
7. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening*?

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat dari penelitian ini maka tujuan penelitiannya adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen.
4. Untuk Mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening*.

7. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja Guru di MA Negeri 2 Kebumen dengan kepuasan kerja *variable intervening*.

### Kajian Pustaka

#### Efektivitas Kerja

Pengertian tentang efektivitas kerja juga dikemukakan oleh beberapa ahli lainnya, menurut Hasibuan (2017) efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator untuk mengukur efektivitas kerja menurut Robbins dan Judge (2007) dalam Khoeri (2019), yaitu:

- a. Kesesuaian perencanaan dengan tujuan
- b. Pengorganisasian tanggungjawab pekerjaan (pelaksanaan pekerjaan dan mengarahkan interaksi pekerjaan)
- c. Prestasi kerja (*task performance*)
- d. Hasil kerja yang dicapai (*productive output*)
- e. Kepuasan pribadi (*satisficing personal*)

#### Motivasi Kerja

Wexley and Yukl (2003:75) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Gagne dan Deci (2005) indikator motivasi antara lain sebagai berikut:

- a. *Need for autonomy*
- b. *Need for competene*
- c. *Need for relatedness*

#### Komunikasi Organisasi

Menurut Katz dan Kahn (dalam Rohim, 2016:124) komunikasi organisasi merupakan arus pertukaran informasi dan simbol/makna dari individu ke individu lain ataupun individu ke kelompok dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Thayer (2016:124), komunikasi organisasi merupakan arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara. Indikator komunikasi organisasi menurut Mas'ud (2004: 74) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi dalam organisasi yaitu:

- a. Bijaksana dan Kesopanan
- b. Penerimaan Umpan Balik
- c. Berbagi Informasi
- d. Memberikan Informasi Tugas
- e. Mengurangi Ketidakpastian Tugas

#### Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2011:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Hasibuan (2017)

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**

mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan:

- a. Kedisiplinan
- b. Moral Kerja
- c. *Turnover*

## METODE PENELITIAN

### Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja dan variabel yang akan diteliti, di antaranya adalah motivasi kerja, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja. subjek penelitian pada umumnya manusia atau apa saja menjadi urusan manusia. Subjek dalam penelitian ini adalah guru PNS MAN 2 Kebumen yang berjumlah 48 orang.

### Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Sedangkan untuk teknik pengumpulan yang dilakukan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan dan akurat, dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, kuesioner dan studi pustaka.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru MA Negeri 2 Kebumen sebanyak 48 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu semua Guru MA Negeri 2 Kebumen sebanyak 48 orang.

### Teknik Analisis

#### 1. Uji Validitas

Ghozali (2013) mengemukakan bahwa uji validitas kuesioner tersebut digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur. Untuk menguji validitas menggunakan *person correlation* yaitu sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum x - (\sum x) - (\sum y)}{\sqrt{n\{\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r : koefisien korelasi

n : jumlah responden

x : nilai item yang dipertanyakan

y: nilai total item

Menentukan r tabel dengan rumus menurut Ghozali (2013:53) yaitu  $df = n - 2$

Dimana

*Df*: Degree Of Freedom

n : Sampel

Keterangan pengujian :

- a. Jika r hasilnya positif, serta  $r_{hasil} > r_{table}$  maka variabel tersebut dinyatakan valid.
- b. Jika r hasilnya negatif, serta  $r_{hasil} > r_{table}$  maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

#### 2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2013) mengemukakan bahwa reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Sugiyono, 2015:365).

$$r_{11} = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum \partial_b^2}{\partial_t^2} \right\}$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrument

K = banyaknya butir soal atau pertanyaan

$\sum \partial_b^2$  = jumlah variabel butir

$\partial_t^2$  = varians total

Kriteria pengujian:

- a. Jika *Alpha Cronbach* > 0,60 atau 60% maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- b. Jika *Alpha Cronbach* < 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk memastikan bahwa data yang digunakan untuk analisis berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas harus terpenuhi karena analisis linier ganda merupakan analisis inferensi sehingga data penelitian seharusnya berasal dari data yang berdistribusi normal. Mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak juga dapat dilakukan dengan menggunakan alat uji Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Angka signifikansi Uji Kolmogorov- Smirnov Sign > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- b. Angka signifikansi Uji Kolmogorov-Smirnov Sign < 0,05 maka data berdistribusi tidak normal.

#### 2. Uji Multikolinieritas

Ada dan tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dideteksi dengan melihat besar VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila VIF = 1/*tolerance*, artinya jika VIF ≥ 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas dan jika VIF ≤ 10 berarti tidak terjadi multikolinieritas antar variabel.

#### 3. Uji Heterokedastisitas

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah Homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

**Uji Hipotesis**

**1. Uji Parsial (uji t)**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/Independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel Dependent (Ghozali, 2008). Pengaruh parsial ditujuan dengan koefisien regresi dalam persamaan regresi linier berganda sehingga hipotesis statistik yang ditujukan adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $H_0: b_i = 0$  (tidak ada pengaruh)
- b. Jika  $H_0: b_i \neq 0$  (ada pengaruh)

**2. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan berapa besar presentase variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen (Santoso, 2011: 119). Nilai  $R^2$  berada antara 0 dan 1, jika nilai  $R^2$  semakin mendekati 1 artinya semakin besar variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen Nilai  $R^2$  dapat dicari dengan rumus:

$$R^2 = \frac{a \sum y + b \sum (y)^2}{\sum y^2 - n(y)^2}$$

Keterangan:

- $R^2$ : besarnya koefisien determinasi sampel
- a : Titik potong kurva terhadap sumbu Y (konstanta)
- b : Slope garis estimasi yang paling baik
- n : banyaknya data
- x : nilai variabel x
- y : nilai variabel y

**Analisis Korelasi**

Sarwono (2005) mengemukakan bahwa analisis korelasi digunakan untuk mengetahui besaran korelasi antar variabel. Adapun untuk mengetahui besaran korelasi dapat dilihat dari kriteria berikut:

- 1. 0-0,25 = korelasi sangat lemah (dianggap tidak ada)
- 2. 0,25-0,5 = korelasi cukup
- 3. 0,5-0,75 = korelasi kuat
- 4. 0,75-1 = korelasi sangat kuat

**Analisis Jalur**

Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa analisis jalur (*path analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur (*regression is special case of path analysis*). Menurut Ghozali (2011) analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening/mediasi. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi adalah untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

**Model Sobel**

Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Pengujian hipotesis intervening dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Deskriptif**

**1. Berdasarkan Usia**

**Tabel IV-2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1.	20-30 tahun	2	4%
2.	31-40 tahun	3	6%
3.	>40 tahun	43	90%
Jumlah		48	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**2. Berdasarkan Kelamin**

**Tabel IV-1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-laki	23	48%
2.	Perempuan	25	52%
Jumlah		48	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**3. Berdasarkan Lama Bekerja**

**Tabel IV-4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1.	<1 tahun	1	2%

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**

2.	2-7 tahun	2	4%
3.	8-15 tahun	5	11%
4.	>15 tahun	40	83%
Jumlah		48	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**4. Berdasarkan Pendidikan**

**Tabel IV-3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1.	S1	27	56%
2.	S2	21	44%
Jumlah		48	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Analisis Statistik**

**1. Uji Validitas**

**Tabel IV-5  
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja**

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Status
1	Butir 1	0,785	0,2845	Valid
2	Butir 2	0,714	0,2845	Valid
3	Butir 3	0,575	0,2845	Valid
4	Butir 4	0,693	0,2845	Valid
5	Butir 5	0,636	0,2845	Valid
6	Butir 6	0,784	0,2845	Valid
7	Butir 7	0,708	0,2845	Valid

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Tabel IV-6  
Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Organisasi**

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Status
1	Butir 1	0,719	0,2845	Valid
2	Butir 2	0,653	0,2845	Valid
3	Butir 3	0,708	0,2845	Valid
4	Butir 4	0,645	0,2845	Valid
5	Butir 5	0,573	0,2845	Valid
6	Butir 6	0,601	0,2845	Valid
7	Butir 7	0,634	0,2845	Valid

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Tabel IV-7  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Status
1	Butir 1	0,766	0,2845	Valid
2	Butir 2	0,766	0,2845	Valid
3	Butir 3	0,563	0,2845	Valid

4	Butir 4	0,559	0,2845	Valid
5	Butir 5	0,701	0,2845	Valid

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Tabel IV-8  
Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Kerja**

No	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Status
1	Butir 1	0,748	0,2845	Valid
2	Butir 2	0,747	0,2845	Valid
3	Butir 3	0,556	0,2845	Valid
4	Butir 4	0,637	0,2845	Valid
5	Butir 5	0,625	0,2845	Valid

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**2. Uji Realibilitas**

**Tabel IV-9  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

No	Variabel	r kritis	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Motivasi Kerja	0,60	0,825	Reliabel
2	Komunikasi Organisasi	0,60	0,767	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,60	0,702	Reliabel
4	Efektivitas Kerja	0,60	0,684	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas**

**Tabel IV-10  
Hasil Uji Normalitas Substruktural I**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.83356240
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.074
	Negative	-.109
Test Statistic		.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Primer Diolah 2022

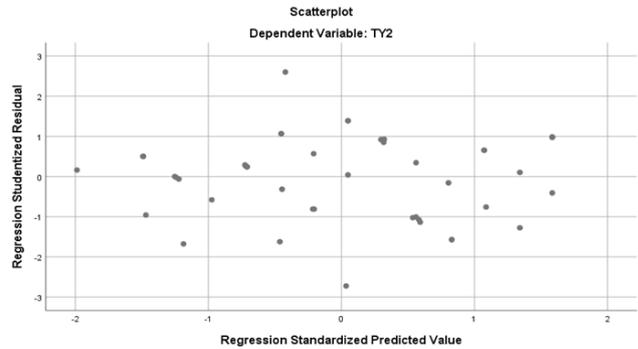
**Tabel IV-11  
Hasil Uji Normalitas Substruktural II**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)**

N		48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.72701744
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.076
	Negative	-.100
Test Statistic		.100
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
  - b. Calculated from data.
  - c. Lilliefors Significance Correction.
  - d. This is a lower bound of the true significance.
- Sumber: Data Primer Diolah 2022



Sumber: Data Primer Diolah 2022

**2. Uji Multikolinieritas**

**Tabel IV-12**

**Uji Multikolinieritas Substruktural I**

No	Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Motivasi Kerja	0.214	4.674
2	Komunikasi Organisasi	0.214	4.674

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Tabel IV-13**

**Uji Multikolinieritas Substruktural II**

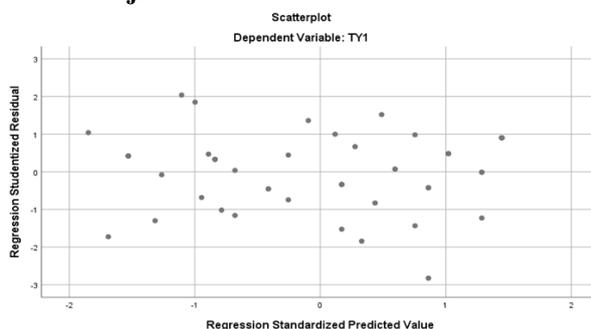
No	Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Motivasi Kerja	0.189	5.278
2	Komunikasi Organisasi	0.168	5.951
3	Kepuasan Kerja	0.225	4.439

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**3. Uji Heteroskedastisitas**

**Gambar IV-2**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktural I**



Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Gambar IV-3**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktural II**

**Uji Hipotesis**

**1. Uji Parsial (Uji t)**

**Tabel IV-14**

**Hasil Uji t Substruktural I**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
1 (Constant)	.852	1.353		.629	.532
Motivasi Kerja	.246	.102	.369	2.413	.020
Komunikasi Organisasi	.411	.117	.536	3.506	.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Tabel IV-15**

**Hasil Uji t Substruktural II**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
1 (Constant)	.679	1.199		.567	.574
Motivasi Kerja	-.016	.096	-.024	-.163	.871
Komunikasi Organisasi	.406	.117	.554	3.477	.001
Kepuasan Kerja	.384	.131	.402	2.922	.005

a. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**2. Uji Koefisien Determinasi**

**Tabel IV-16**

**Hasil Output Koefisien Determinasi Struktural I**

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 <sup>a</sup>	.775	.765	.852

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komunikasi Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Tabel IV-17**

**Hasil Output Koefisien Determinasi Struktural II Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 <sup>a</sup>	.812	.800	.751

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Analisis Korelasi**

**Tabel IV-18**  
**Hasil Uji Korelasi**

Correlations				
		MOTIVASI KERJA	KOMUNIKASI ORGANISASI	
MOTIVASI KERJA	Pearson Correlation	1	.887**	
KOMUNIKASI ORGANISASI	Sig. (2-tailed)		.000	
	N	48	48	
KOMUNIKASI ORGANISASI	Pearson Correlation	.887**	1	
MOTIVASI KERJA	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	48	48	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Uji Sobel**

**Gambar IV-5**  
**Hasil Uji Sobel Struktural I**

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.245996	Sobel test: 1.86058289	0.0508017	0.0628031
b 0.384237	Aroian test: 1.7990036	0.05254062	0.07201811
s <sub>a</sub> 0.101953	Goodman test: 1.92895194	0.0490011	0.05373683
s <sub>b</sub> 0.131486	Reset all	Calculate	

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Gambar IV-6**  
**Hasil Uji Sobel Struktural II**

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.411298	Sobel test: 2.2447941	0.07040107	0.02478135
b 0.384237	Aroian test: 2.19278241	0.07207095	0.02832306
s <sub>a</sub> 0.117308	Goodman test: 2.30069158	0.06869061	0.02140907
s <sub>b</sub> 0.131486	Reset all	Calculate	

Sumber: Data Primer Diolah 2022

**Pembahasan**

**Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. penelitian, menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 2,413 > ttabel 2,01410 dan tingkat signifikansi sebesar 0,004 < 0,05. Hasil ini menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andika, Widjarnako, dan Ahmad (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal dan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

**Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. penelitian, menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 3,506 > ttabel 2,01410 dan tingkat signifikansi sebesar 0,001 < 0,05. Hasil ini menyatakan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hal ini berarti semakin tinggi komunikasi organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyanto dan Utama (2016) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misal konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, jika komunikasi organisasi terjalin dengan baik maka akan memberikan dampak yang baik pula bagi kehidupan organisasi.

**Kepuasan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja**

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja. penelitian, menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 2,922 > ttabel 2,01537 dan tingkat signifikansi sebesar 0,005 < 0,05. Hasil ini menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hal ini

***Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja  
Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)***

berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melani, Warso, dan Haryono (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau ekspresi sikap yang positif atas pekerjaan yang dilakukan, sehingga mereka terpacu untuk mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam rangka memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, keberhasilan dari pengelolaan sumber-sumber kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat efektivitas kerja maupun prestasi kerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

#### **Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja**

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja. Penelitian, menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar  $-0,163 < t_{tabel} 2,01537$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,871 > 0,05$ . Hasil ini menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja tidak akan meningkatkan efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wadi (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja dan tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kultsum (2017). Berdasarkan hasil tersebut maka kepala sekolah tetap perlu mempertahankan peningkatan motivasi kerja dan memperhatikan variabel lain seperti budaya organisasi, organizational citizenship behaviour, dan self-efficacy yang mungkin memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas kerja. Walaupun peningkatan motivasi kerja guru di MA Negeri 2 Kebumen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja, tetapi dengan adanya motivasi kerja yang dimiliki oleh guru maka akan membuat mereka lebih semangat dan senang dalam bekerja.

#### **Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja**

Pengujian hipotesis kelima dilakukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja. Penelitian menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar  $3,477 > t_{tabel} 2,01537$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hasil ini menyatakan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hal ini berarti semakin baik komunikasi organisasi yang terjalin maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suraswati dkk (2021) menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah. Apabila Komunikasi Organisasi meningkat, maka efektivitas kerja akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika komunikasi organisasi menurun, maka efektivitas kerja juga akan menurun. Setiap organisasi memberikan tugas kepada

masing-masing anggotanya agar tugas-tugas itu itu kemudian dilaksanakan ke dalam fungsi pegawai. Selanjutnya fungsi tersebut dapat dilakukan secara tepat maka diperlukan pelaksanaan bagi komunikasi yang sudah dikatakan efektif sehingga dapat menumbuhkan kerjasama yang kompak antar pegawai yang akhirnya akan menimbulkan dalam meningkatkan efektivitas kerja demi memperoleh sebuah target yang telah diinginkan sebelumnya.

#### **Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis keenam dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui pengaruh langsung yang diberikan motivasi kerja (X1) terhadap efektivitas kerja (Y2) sebesar  $-0,024$ . Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap efektivitas kerja melalui kepuasan kerja yaitu  $0,369 \times 0,402 = 0,148$  dan pengaruh totalnya adalah  $0,369 + 0,402 = 0,771$ . Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung  $0,148$  lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung  $-0,024$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara langsung motivasi kerja (X1) melalui kepuasan kerja (Y1) tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas kerja (Y2) pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Berdasarkan hasil uji yang digunakan dengan kalkulator sobel menunjukkan bahwa  $t_{test} < t_{tabel}$  yaitu  $1,8605 < 2,01537$  dan  $p\text{-value} > \alpha$  yaitu  $0,06 > 0,05$ . Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara variabel motivasi kerja dengan variabel efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melani, Warso, dan Haryono (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediasinya dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wadi (2016). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal dan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

#### **Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis ketujuh dilakukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui pengaruh langsung yang diberikan komunikasi organisasi (X2) terhadap efektivitas kerja (Y2) sebesar  $0,554$ . Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap efektivitas kerja melalui kepuasan kerja yaitu  $0,536 \times 0,402 = 0,215$  dan pengaruh totalnya adalah  $0,536 + 0,402 = 0,938$ . Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung  $0,215$  lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung  $0,554$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara langsung komunikasi organisasi (X2) melalui kepuasan kerja (Y1) tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas kerja (Y2) pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Berdasarkan hasil uji yang digunakan dengan kalkulator sobel menunjukkan

***Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)***

bahwa test statistic > ttabel yaitu  $2,2447 < 2,01537$  dan p-value <  $\alpha$  yaitu  $0,024 > 0,05$ . Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel komunikasi organisasi dengan variabel efektivitas kerja pada guru MA Negeri 2 Kebumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melani, Warso, dan Haryono (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai pemediannya.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner mengenai motivasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama diterima.
2. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua diterima.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, sehingga hipotesis ketiga diterima.
4. Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, sehingga hipotesis keempat ditolak.
5. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, sehingga hipotesis kelima diterima.
6. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis keenam ditolak.
7. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis ketujuh diterima.

### **Saran**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Kondisi pandemi menghambat proses pengambilan data dan proses penyebaran kuesioner, sehingga hal tersebut mengakibatkan kurang optimalnya penelitian yang dilakukan. Supaya lebih optimal maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan metode yang berbeda.
2. Peneliti belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, hanya terbatas pada faktor motivasi kerja,

komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja diantaranya adalah organizational citizenship behaviour, self-efficacy, budaya organisasi, dan stress kerja.

3. Penelitian ini melibatkan subyek yang sangat terbatas, yaitu dengan menggunakan guru PNS MA Negeri 2 Kebumen dengan jumlah 48 orang, oleh karena itu supaya subyek yang dijadikan penelitian tidak terbatas maka perlu dilakukan penelitian pada guru PNS yang bukan pada satu lembaga atau organisasi saja, tetapi yang mencakup satu wilayah di suatu daerah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andika, Rindi, dkk. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Manajemen Tools*. Vol. 11. 189-205. Diakses pada tanggal 27 Oktober 2021.
- Cahyanto, B D Putra dan Utama I W Mudiarta. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Cakra Transport Utama Jimbaran, Bali. *Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5. 3248-3273. Diakses pada tanggal 29 Oktober 2021.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, et all. 2010. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke 5. Jakarta. Erlangga.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hamzah B. Uno. 2017. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya (Analisis di bidang pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Indrayani, Ni Made. 2018. Hubungan Antara Kompetensi Profesional Dan Etos Kerja Dengan Efektivitas Kerja Guru Hindu Di Kecamatan Seputih Raman Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Pendidikan*. Vol. 1. 266-292. Diakses pada tanggal 1 November 2021.

***Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
(Studi Pada Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kebumen)***

- Kartika, Endo Wijaya dan Thomas S. Kaihatu. 2010. "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*: 12 (1): 100-112.
- Khoeri Imam dan Parmin. 2019. Pengaruh Internal Locus of Control Dan Self Efficacy Terhadap Efektivitas Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perangkat Desa Di Kecamatan Ayah). Skripsi Sarjana. Kebumen: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa.
- Khotijah, S. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru Mts N 5 Kebumen). Skripsi Sarjana. Kebumen: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa.
- Kreitner Robert dan Kinicki Angelo. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku ke 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Kultsum, U. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Trasti Global Konverta. Skripsi Sarjana. Jakarta: Universitas 17 Agustus 1945.
- Melani, P. D., dkk. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Ungaran Sari Garments III Pringapus Unit Pringapus III Departemen Sewing Assembly Line. *Journal of Management*. Vol. 2, (2). Diakses pada tanggal 15 Oktober 2021.
- Morissan. 2010. *Periklanan komunikasi pemasaran terpadu*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Muzakki, Isadul. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT HM Sampoerna Tbk. <http://www.jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/download/1881/1723>. Diakses tanggal 5 November 2021
- Robbins, Stephen P and Judge. 2013. *Essential of Organizational Behavior*. Pearson Publishing.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2011. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rohim, Syaiful. 2016. *Teori Komunikasi: Perspektif, ragam, dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ruliana, Poppy. 2014. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Santoso, Singgih. 2011. *Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research methods for busines*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I, Cetakan Ketiga Belas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofiati, dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*. Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suraswati, dkk. 2021. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Aparat Di Kantor Kelurahan Arateng Kecamatan Tellu Limpoe Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal PRAJA*. Vol. 9, 18-27. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2021.
- Wadi, Hamzan. 2015. Pengaruh Disiplin Pegawai Dan Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Telen Kabupaten Kutai Timur. *Journal Pemerintahan Integratif*. Vol. 4. 477-489. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2021.
- Wiguna, Made BS., Yuniartha G., dan Darmawan N. 2015. Pengaruh Pengawasan Keuangan Daerah, Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng.
- Winardi. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta