

HUBUNGAN BUDAYA SEKOLAH, KOMUNIKASI, DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI

Ahmad Suriansyah

Program Magister Manajemen Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat

email: a.suriansyah@yahoo.co.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan: budaya sekolah dengan kinerja guru; komunikasi dengan kinerja guru; budaya sekolah dengan komitmen; komunikasi dengan komitmen, komitmen dengan kinerja guru; budaya sekolah dengan kinerja melalui komitmen; komunikasi dengan kinerja guru melalui komitmen. Sampel penelitian sebanyak 250 orang guru di 100 Sekolah yang dipilih secara *stratified proporsional random sampling* dari populasi sebesar 2.276 orang guru yang tersebar di 274 SD Negeri di Kota Banjarmasin. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data penelitian dianalisis secara deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya sekolah memiliki hubungan dengan kinerja, komunikasi memiliki hubungan dengan kinerja, budaya sekolah memiliki hubungan dengan komitmen, komunikasi memiliki hubungan dengan komitmen, komitmen memiliki hubungan dengan kinerja guru, komitmen merupakan perantara hubungan budaya sekolah dengan kinerja guru dan hubungan komunikasi dengan kinerja guru.

Kata Kunci: *budaya sekolah, komunikasi, komitmen, kinerja*

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL CULTURE, COMMUNICATION, AND COMMITMENT AND THE STATE ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS' PERFORMANCE

Abstract: This study was aimed to describe the relationship between: school culture and teachers' performance; communication and teachers' commitment; school culture and commitment; communication and commitment; commitment and teachers' performance; school culture and performance through commitment; communication and teachers' performance through commitment. The sample consisting of 250 teachers from 100 schools was selected using the stratified proportional random sampling technique from a population of 2,276 teachers teaching in 274 state elementary schools in Banjarmasin Municipality. The data were collected using an instrument which had been validated and which was reliable. The data were analyzed using the descriptive analysis and the path analysis. The findings showed that there was relationship between: school culture and teachers' performance, communication and performance, school culture and commitment, communication and commitment, commitment and teachers' performance. Commitment became an intervening variable between school culture and teachers' performance and between communication and teachers' performance.

Keywords: *school culture, communication, commitment, performance*

PENDAHULUAN

Kualitas merupakan isu yang menjadi perhatian setiap orang dari berbagai bidang pekerjaan dan pelayanan di seluruh dunia, termasuk dunia pendidikan. Bagi masyarakat Indonesia, sekarang harapan pada kualitas menjadi begitu kuat karena masalah kualitas pendidikan masih belum memenuhi harapan semua pihak.

Peningkatan kualitas pendidikan dipengaruhi oleh kebiasaan kerja, budaya kerja, dan budaya organisasi yang saling berhubungan. Tanpa budaya kerja dan budaya organisasi yang mengarah kepada budaya kerja berkualitas, maka usaha peningkatan kualitas secara optimal tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Sekolah sebagai institusi dan sistem sosial memiliki karakteristik budaya sendiri (*culture of school*) yang merupakan akumulasi dari budaya organisasi sekolah dan budaya individu. Budaya individu ini berbeda antara satu individu dengan individu guru lainnya sehingga sekolah sebagai suatu sistem sosial memiliki budaya yang beragam dan dipengaruhi oleh sistem nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan pendidikan dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya (Kusnawan, dkk., 2013). Budaya kerja yang dapat meningkatkan kualitas adalah: (1) disiplin diri; (2) mengontrol kemajuan belajar siswa; (3) harapan yang tinggi kepada siswa; dan (4) fokus perhatian warga institusi pendidikan kepada proses pembelajaran (Suyata, 1996).

Sehubungan dengan hal tersebut, Schien (1997) menyatakan budaya kerja ialah satu budaya dalam organisasi yang mengarah kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Budaya juga dapat dilihat sebagai suatu perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dan sekaligus cara untuk melihat persoalan dan menyelesaikannya (Zamroni, 2003). Karena itu, sebenarnya budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan dijadikan sebagai falsafah kerja staf/anggota-anggota dalam suatu organisasi (Moelyono, 2003).

Glinow dan McShane (2007) melihat budaya organisasi sebagai nilai, asumsi bersama anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan asumsi, keyakinan, nilai-nilai dan persepsi bersama anggota-anggota organisasi yang membentuk dan memberi kesan ke atas sikap, perilaku, serta petunjuk dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, kerja sama yang terjalin antara anggota yang memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Nevizond, 2007). Luthans (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keteraturan perilaku, norma, nilai, falsafah dan aturan seperti asas/ panduan bagi anggota-anggota untuk bekerja dalam or-

ganisasi. Kata kunci pengertian budaya adalah asumsi asas yang diamati bersama (*shared basic assumptions*) (Schein, 2004).

Dimensi budaya organisasi dapat dibagi menjadi dua dimensi. (1) Dimensi lingkungan luar (*external environments*) yang di dalamnya terdapat lima perkara asas, yaitu *mission and strategy, goals, means to achieve goals, measurement, and correction*. (2) Dimensi integrasi internal (*internal integration*) yang mencakup *common language; group boundaries for inclusion and exclusion; distributing power and status; developing norms of intimacy, friendship, and love; reward and punishment; explaining and explainable: ideology and religion* (Schein, 2004). Hal sama juga dikemukakan oleh Luthans (2007) yang menyetengahkan enam ciri penting budaya organisasi, yaitu *observed behavioral regularities, norms, dominant values, philosophy, rules, organization climate (an overall "feeling")*. Komponen budaya tersebut pada dasarnya sama dengan apa yang dikemukakan oleh McNamara (2002) yang mengemukakan bahwa dari sudut input, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetensi dan sebagainya. Dari sudut proses, budaya organisasi menjurus kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: uang, waktu, manusia, kemudahan dan ruang. Dilihat dari sudut *output* berhubungan dengan dampak budaya organisasi kepada perilaku organisasi, teknologi, strategi, produk dan sebagainya (Kreitner & Kinicki, 2007).

Komunikasi

Komunikasi adalah aktivitas yang selalu dilakukan oleh semua orang dimanapun dia berada, karena komunikasi merupakan salah satu kebutuhan bagi manusia sebagai makhluk sosial. Bahkan, komunikasi dapat dikatakan sebagai jantung kehidupan dalam organisasi, tanpa komunikasi maka organisasi itu akan mati, minimal tidak dapat berkembang secara optimal karena menyatakan *communication is a key to successful team effort*. Lebih lanjut dinyatakan pentingnya komunikasi dilakukan untuk men-

dapatkan dukungan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Komunikasi sebagai aktivitas manusia dalam organisasi didasari oleh berbagai teori seperti teori *dissonansi kognitif* yang banyak berkaitan dengan sikap, perubahan sikap dan persuasi, teori *pertukaran sosial* yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dengan orang lain dalam rangka memenuhi kebutuhannya dalam berbagai hal termasuk kebutuhan pengembangan diri melalui berbagai informasi sesama. Selain itu juga teori *inoculation theory* yang beranggapan bahwa orang akan mudah dibujuk apabila dia kurang memiliki informasi yang kuat, sementara teori lainnya adalah *symbolic interaction* yang berasumsi bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk yang selalu terlibat dalam relasi dengan lingkungan baik fisik maupun non fisik (manusia lain/makhluk lain) yang mau tidak mau memerlukan komunikasi dan informasi.

Robbins (2007) menyatakan bahwa dalam aktivitas komunikasi terdapat dua dimensi komunikasi, yaitu vertikal dan horisontal. Vertikal berarti komunikasi yang mengalir dari guru kepada kepala sekolah atau sebaliknya yang berisi tentang: masalah pekerjaan, saran/idea, keluhan/perasaan dan pikiran, laporan hasil pekerjaan, kebutuhan dalam bekerja, instruksi dari pimpinan, informasi prosedur kerja dan kebijakan/penilaian pekerjaan dan *feed back*. Komunikasi horisontal merupakan komunikasi dari guru dengan sesama guru yang mencakup: koordinasi kegiatan dan informasi berbagai masalah pekerjaan sejenis, dukungan dan pemecahan masalah bersama guru, penyelesaian konflik, berbagi informasi untuk penyamaan pemahaman dan persepsi.

Komunikasi yang efektif dapat memberikan pengaruh kepada kinerja seseorang, karena komunikasi menyediakan saluran untuk proses manajemen dalam memberikan informasi dan membangun kesepahaman serta membangun komitmen dengan para staf. Komunikasi efektif membuat manajer dapat menggunakan dan memberdayakan berbagai bakat yang tersedia dalam multibudaya di organisasi secara sinergis. Hal ini diperkuat dengan hasil kajian Fathu-

rahman (2010) yang menyimpulkan ada hubungan yang kuat dan positif antara komunikasi dengan semangat kerja dan kinerja guru SD dan SMP.

Komitmen Kerja Guru

Konsep komitmen organisasi telah menjadi perhatian penting berdasarkan kepada premis bahwa individu membentuk saling keterkaitan dengan organisasi sebagai kekuatan relatif dari suatu identifikasi individu dengan suatu organisasi tertentu dan keterlibatan dalam suatu organisasi tertentu yang ditandai dengan tiga hal (1) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi; (2) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi; dan (3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi atau menjadi bagian organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1982). Steers (1985) juga menyatakan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi (kepercayaan, keterlibatan, dan kepatuhan) individu terhadap organisasinya. Oleh karena itu, komitmen staf pada organisasi berkembang melalui identifikasi staf dengan tujuan-tujuan organisasi atau komitmen afektif dan biaya yang dikeluarkan organisasi atau komitmen berterusan.

Terdapat banyak definisi komitmen kepada organisasi, tetapi definisi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dianggap relevan dalam kajian ini. Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen kepada organisasi didefinisikan sebagai kesediaan sikap pegawai untuk tetap berada pada organisasi secara dan hubungan dirinya dengan tujuan, nilai dan kewajibannya dalam organisasi. Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) ini, komitmen mencakup tiga komponen, yaitu afektif, normatif, dan berterusan.

Komitmen afektif (*affective commitment*), biasa juga disebut komitmen sikap, yaitu sikap pegawai yang merasa bahwa hubungan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi adalah seiring atau sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan

tetap berada di dalam organisasi kerana dia memang menginginkannya.

Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi kerana sudah merupakan tugas dan kewajiban hidup, pengabdian, atau kewajiban moral. Biasanya komitmen ini didorong oleh budaya individu dan etika kerja, yang menyebabkan pegawai merasa wajib untuk tetap berada di dalam sesebuah organisasi yang bersangkutan. Komitmen ini berbeda dengan dua komitmen yang lain (afektif dan berterusan), kerana komitmen ini tidak menggambarkan keperluan yang terkait dengan tujuan atau misi organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi, dia tetap berada di dalam organisasi kerana merupakan kewajiban yang harus dijalaninya sesuai dengan norma atau nilai yang dianutnya.

Komitmen berterusan (*continuance commitment*) dimaksudkan sebagai komitmen kalkulatif, yaitu pegawai memiliki pertimbangan secara ekonomi bahwa dia harus tetap berada pada organisasi tersebut. Pertimbangan ini didasarkan pada dua alasan. (1) Sebagai individu yang telah memperoleh masa kerja yang telah memberikan jaminan hari tua, sudah menjadi pegawai senior, kepakaran dan keahlian yang tidak dapat dipindah-pindah ke tempat lain, afiliasi lokal, ikatan keluarga, dan sebagainya yang telah mapan dan akan menuntut banyak pengorbanan secara ekonomi apabila dia berganti pekerjaan; dan (2) seseorang merasa harus tetap berada di tempat kerjanya pada saat ini kerana dia tidak punya alternatif pekerjaan lain. Oleh sebab itu, pegawai dengan komitmen berterusan yang tinggi tetap berada dalam pekerjaannya, kerana dia merasa pekerjaannya telah mapan bagi hidupnya atau kerana dia tidak punya alternatif lain.

Dalam suatu organisasi individu yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif tetap berada di dalam organisasi atas keinginan mereka sendiri. Keinginan ini berdasarkan identifikasinya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Hackett dkk, 1994), sedangkan individu yang komitmen organisasinya lebih dipengaruhi oleh komitmen berterusan,

akan tetap berada di dalam organisasi apabila organisasi mampu memberikan apa yang dia inginkan, dan cenderung akan meninggalkan organisasi jika kebutuhannya tidak tercapai. Meyer dan Allen (1994) menyebutkan bahwa komitmen dibangun dari keinginan, kewajiban, dan kebutuhan anggota organisasi yang disebutnya dengan istilah komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Kinerja

Kinerja adalah pelaksanaan pekerjaan dan hasil dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Amstrong dan Baron, 1998). Kinerja sebagai perilaku nyata seseorang dan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didorong oleh suatu motif untuk berperilaku sesuai dengan beban kerja yang ditanggungnya serta didasarkan pada kecakapan, pengalaman serta dorongan dan komitmen pegawai yang bersangkutan. Kinerja mencakup beberapa dimensi yaitu: *quality of work, promptness, initiative, and communication*.

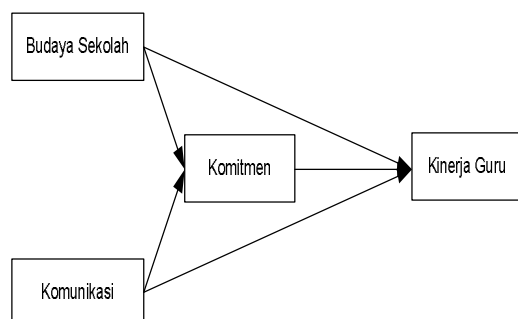
Beberapa faktor yang mengontribusi kinerja guru di antaranya adalah: (1) menghargai kontribusi individu; dan (2) membangun semangat kebersamaan. Berdasarkan teori motivasi yang dikembangkan oleh McClelland (1984) kemauan seseorang berprestasi atau berkinerja baik dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya merasa takut mengalami kegagalan sehingga memiliki semangat berprestasi yang ditandai dengan enam karakteristik, yaitu (1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil dan memikul resiko; (3) memiliki tujuan yang realistik; (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk realisasikan tujuan; (5) memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam semua kegiatan yang dilakukan; dan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Keenam karakteristik tersebut pada dasarnya adalah indikator yang ditunjukkan dalam komitmen guru.

Faktor lain yang mengkontribusi kinerja adalah komunikasi yang merupakan faktor uta-

ma dalam meningkatkan kualitas kerja, karena suatu pekerjaan tidak terlepas dari kecukupan dan ketepatan informasi tentang pekerjaan, perhatian akan kebutuhan pekerja, keluhan dan kesempatan berinteraksi secara intensif secara vertikal dan horizontal, yang pada akhirnya menumbuhkan perasaan senang maupun tidak senang pada saat mengerjakan suatu pekerjaan.

METODE

Populasi penelitian adalah guru SDN sekota Banjarmasin yang berjumlah 2.276 orang. Sampel penelitian adalah 250 orang guru di 100 Sekolah yang dipilih secara *stratified proporsional random sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner model skala lima yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya dengan memilih antara satu sampai lima jawaban yang paling sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Ada empat kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner budaya sekolah, kuesioner komunikasi, kuesioner komitmen, dan kuesioner kinerja guru. Sesuai dengan model hubungan konseptual antarvariabel seperti Gambar 1.



Gambar 1. Model Hubungan Konseptual antarvariabel

Sesuai dengan model konseptual, analisis menggunakan analisis jalur untuk menjawab tujuh hipotesis penelitian yaitu: H₁: terdapat hu-

ubungan positif dan signifikan antara budaya sekolah dan kinerja guru; H₂: terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi dan kinerja guru; H₃: terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya sekolah dan komitmen; H₄: terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi dan komitmen; H₅: terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen dan kinerja guru; H₆: komitmen merupakan perantara hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru; dan H₇: komitmen merupakan perantara hubungan antara komunikasi dan kinerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis statistik deskriptif respons responden terhadap variabel penelitian, yaitu budaya sekolah, komunikasi, komitmen, dan kinerja guru yang diukur pada skala 5 ditunjukkan pada Tabel 1 yang meliputi rerata, standar deviasi, dan tahap.

Data deskriptif pada Tabel 1 memberikan makna bahwa responden memberi penekanan tertinggi dalam menjawab kuesioner penelitian pada kinerja guru dan penekanan yang terendah ialah komunikasi.

Hasil uji normalitas residual data komitmen dan residual data kinerja guru dengan menggunakan scatter plot menunjukkan kedua residual berdistribusi normal. Selain itu, hasil uji linearitas menunjukkan hubungan budaya sekolah dengan komitmen, budaya sekolah dengan kinerja guru, komunikasi dengan komitmen, komunikasi dengan kinerja guru, dan komitmen dengan kinerja guru linear.

Hasil pengujian persyaratan analisis telah dipenuhi, tahap selanjutnya adalah penafsiran hasil analisis jalur dengan ringkasan hasil pada Tabel 2.

Tabel 1. Mean, Standar Deviasi, dan Tahap Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Tahap
Budaya Sekolah	4.78	0.75	Tinggi
Komunikasi	4.30	0.78	Tinggi
Komitmen	4.77	0.69	Tinggi
Kinerj Guru	4.88	0.77	Tinggi

Tabel 2: Ringkasan Hasil Analisis Jalur

<i>Substruktural 1</i>				
Budaya sekolah, Komunikasi terhadap Komitmen				
Variabel	Koefisien Jalur	T	p	R ²
Budaya sekolah	0.466	4.114	0.001	0.466
Komunikasi	0.567	6.765	0.000	

Substruktural 2

Budaya Sekolah, Komitmen, Komunikasi terhadap Kinerja Guru

Variabel	Koefisien Jalur	T	p	R ²
Budaya Sekolah	0.101	3.654	0.015	0.638
Komitmen	0.363	2.265	0.001	
Komunikasi	0.132	9.333	0.021	

Tabel 3. Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis H₁ H₂ H₃ H₄ dan H₅

Hipotesis	p	Keputusan
H ₁ : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya sekolah dan kinerja guru	0.015	Terima
H ₂ : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi dan kinerja guru	0.021	Terima
H ₃ : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya sekolah dan komitmen	0.001	Terima
H ₄ : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi dan komitmen	0.000	Terima
H ₅ : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen dan kinerja guru	0.001	Terima

Tabel 4. Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis H₆ dan H₇

Hipotesis	Koefisien Hubungan		Keputusan
	Langsung	Tak langsung	
H ₆ : Komitmen merupakan perantara hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru	0.101	0.169	Terima
H ₇ : Komitmen merupakan perantara hubungan antara komunikasi dan kinerja guru.	0.132	0.206	Terima

Hasil analisis jalur seperti yang dapat dilihat pada Tabel 2 digunakan untuk menjawab tujuh hipotesis penelitian yang telah dirumuskan yang keputusannya diberikan pada Tabel 3 dan Tabel 4. Tabel 3 merupakan ringkasan keputusan H₁, H₂, H₃, H₄, dan H₅ dengan kriteria nilai signifikansi kurang dari 0.05, maka hipotesis diterima. Tabel 4 merupakan ringkasan keputusan pengujian hipotesis H₆ dan H₇ dengan ketentuan apabila koefisien hubungan langsung lebih kecil daripada koefisien hubungan tak langsung, maka hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1, 2, dan 3 di atas, dalam penelitian ini berhasil ditemukan hubungan antarvariabel yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- **Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Budaya Sekolah dengan Kinerja Guru dan Hubungan Langsung Budaya Sekolah dengan Kinerja, serta Terdapat Hubungan antara Budaya Sekolah dengan Kinerja melalui Komitmen**

Temuan tersebut sangat beralasan karena kualitas kerja sangat erat kaitannya dengan budaya kerja yang dimiliki dan mendasari para pelakunya. Hal yang umum terjadi adalah pengajar sering terikat dengan input yang ada, tanpa mau merubah pada produk yang ingin dicapai sebagai fokus utama dalam proses kerja, sedangkan kualitas tidak akan berhasil tanpa proses yang berkualitas. Padahal proses yang berkualitas merupakan suatu yang harus dibentuk melalui kebiasaan kerja yang berkualitas. Untuk mencapai tahap kebiasaan kerja yang berkua-

litas harus dimulai dari pimpinan pendidikan hingga kepada tingkat yang paling bawah. Hal senada juga dinyatakan oleh Triguno (1977) bahwa warna budaya kerja adalah produktivitas berupa perilaku kerja yang dapat diukur seperti kerja keras, disiplin, produktif, tanggung jawab, bermotivasi, kreatif, inovatif, responsif dan mandiri. Ini berarti bahwa budaya kerja merupakan dasar yang akan menghasilkan kualitas proses kerja. Dengan demikian maka apabila seseorang ingin menghasilkan kerja berkualitas maka dia harus memiliki proses kerja yang berkualitas dan proses kerja yang berkualitas hanya ada pada budaya kerja yang kuat.

Temuan kajian ini juga mendukung pernyataan Kreitner dan Kinicki (2007) bahwa budaya kerja sebagai perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbol dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Hal ini dipertegas Mondy (1993) bahwa budaya kerja sebagai sistem nilai, keyakinan dan kebiasaan menghasilkan norma. Norma membentuk kebiasaan kerja dalam bentuk komitmen dan kebiasaan kerja berbasis norma, nilai, aturan organisasi termasuk standar kerja organisasi. Hal inilah yang membentuk kinerja berkualitas sesuai harapan organisasi. Hasil kajian lainnya yang selaras dengan temuan penelitian ini dinyatakan oleh Sikorska-Simons (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi penentu komitmen organisasi anggota apabila organisasi dapat merealisasikan visi dan misi organisasi yang memiliki kesesuaian dengan visi dan misi anggota organisasi.

Hal ini senada dengan temuan Domiri (2001) bahwa budaya organisasi yang dapat membuat anggota-anggota senang, tertarik atau menyukai akan mendukung anggota organisasi tersebut untuk menghasilkan performansi yang tinggi, sebagaimana diperkuat oleh kajian Xenikou dan Simosi (2006) bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap performansi karyawan. Seperti juga ditegaskan oleh Robbin dan Timothy (2008) budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen dan memiliki hubungan positif dengan kinerja seseorang. Oleh karena itu, temuan

penelitian ini juga mendukung temuan Sibirian (2013) bahwa budaya organisasi secara langsung memengaruhi komitmen guru, budaya organisasi yang baik akan tinggi pula komitmen kerja guru.

▪ **Terdapat hubungan yang Signifikan antara Komunikasi dengan Kinerja Guru dan Hubungan Langsung Komunikasi dengan Kinerja, serta Terdapat Hubungan antara Komunikasi dengan Kinerja melalui Komitmen**

Hasil temuan penelitian tersebut ternyata juga senada dengan berbagai penelitian terdahulu sebagaimana dilaporkan oleh Sibirian (2013) antara lain menyimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung komunikasi dengan komitmen, komitmen organisasi dapat ditentukan oleh komunikasi interpersonal. Selanjutnya, disimpulkan bahwa interpersonal komunikasi secara langsung memengaruhi komitmen organisasi sehingga dapat dikatakan komunikasi interpersonal guru baik, maka komitmen organisasinya juga akan tinggi.

Hasil kajian ini juga sesuai dengan temuan Wang (2007) bahwa berdasarkan hasil analisis ditemukan budaya organisasi yang kuat, maka komitmen guru akan tinggi, apabila sekolah meningkatkan budaya sekolah secara kuat, mereka akan meningkatkan loyalitas, kesiediaan untuk tetap dalam organisasi sekolah serta rasa memiliki oleh guru terhadap organisasi. Ini artinya budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen yang tinggi dari guru-guru di sekolah.

Di samping itu, temuan kajian ini memiliki kesesuaian atau memperkuat beberapa studi tentang hubungan performansi dengan komitmen yang sangat kuat dan signifikan. Tetapi, kajian ini berbeda dengan temuan penelitian Yousef (2000) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap performansi. Hal ini tidak berbeda dengan apa yang telah ditemukan oleh Lee dan Ahmad (2009) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi untuk performansi pegawai meskipun memiliki hu-

bugan, tetapi tidak kuat. Hal ini disebabkan Lee dan Ahmad tidak memasukkan variabel komitmen sebagai variabel antara. Sementara itu, Tang (2011) menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan, sementara gaya kepemimpinan memberikan pengaruh kepada komitmen organisasi (Acar, 2012). Temuan ini sebenarnya menggambarkan hubungan komunikasi interpersonal guru dengan komitmen kerja karena gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dalam indikator sebenarnya banyak menggambarkan gaya komunikasi pimpinan dengan bawahan. Ini berarti sebenarnya temuan Acar (2012) menggambarkan secara tersirat adanya hubungan budaya, komunikasi dengan komitmen.

▪ **Terdapat Hubungan yang Signifikan antara Komitmen dengan Kinerja**

Temuan penelitian ini memiliki kesesuaian dengan hasil penelitian Chong dan Chong (2002) bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi para bawahan semakin tinggi komitmen, dan semakin tinggi pula kinerja seseorang. Hal ini disebabkan individu yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif tetap berada di dalam organisasi atas keinginan mereka sendiri. Keinginan ini berdasarkan identifikasinya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Hackett, dkk., 1994), sedangkan individu yang komitmen organisasinya lebih dipengaruhi oleh komitmen berterusan, akan tetap berada di dalam organisasi selagi organisasi berkenaan memberikan apa yang dia inginkan, dan cenderung akan meninggalkan organisasi jika hasratnya tidak tercapai.

Temuan lainnya yang diperkuat oleh hasil penelitian ini adalah temuan Huselid dan Day (1991) bahwa staf yang mempunyai komitmen organisasi dan keterlibatan kerja tinggi merupakan idola yang tidak akan keluar dari organisasi sehingga lebih baik kinerjanya. Sebaliknya, staf yang memiliki komitmen organisasi dan keterlibatan kerja rendah merupakan orang yang apatis dan menunjukkan kinerja yang tidak sesuai harapan.

Kualitas kerja cenderung mempertimbangkan hasil keadaan pekerjaan yang lebih baik

seiring dengan adanya komitmen yang umumnya didefinisikan sebagai pilihan untuk tetap di dalam pekerjaan itu dalam pengertian mendukung organisasi mencapai tujuan melalui kinerja yang mampu dilakukannya (Hackman & Oldham, 1980).

Berdasar kepada hasil-hasil kajian seperti yang dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan negatif dengan kecenderungan pegawai untuk keluar organisasi, keterlibatan kerja berkaitan dengan komitmen organisasi dalam membentuk perilaku individu, dan keterlibatan kerja merupakan prediktor yang kuat pada komitmen organisasi. Seseorang yang kurang terlibat dalam kerjanya atau tidak berkinerja optimal menunjukkan komitmen organisasinya yang rendah. Oleh karena itu komitmen organisasi yang rendah adalah akibat daripada kurangnya keterlibatan kerja, dan seterusnya prestasinya menjadi rendah.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebagaimana diuraikan di atas, dapat disimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara budaya sekolah dengan kinerja guru dan hubungan langsung budaya sekolah dengan kinerja, serta terdapat hubungan antara budaya sekolah dengan kinerja melalui komitmen, terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dengan kinerja guru dan hubungan langsung komunikasi dengan kinerja, serta terdapat hubungan antara komunikasi dengan kinerja melalui komitmen serta terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dengan kinerja.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini disarankan kepada pemangku kepentingan pendidikan untuk memperkuat budaya sekolah dan komunikasi agar tercipta komitmen kerja guru dan kinerja guru yang tinggi. Atau dengan kata lain perbaikan kinerja harus dimulai dari perbaikan budaya sekolah dan komunikasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada pimpinan FKIP dan dosen pada pro-

gram Magister Manajemen Pendidikan yang telah memberikan masukan kepada penulis sejak melakukan penelitian hingga artikel ini dapat diselesaikan. Penulis mengucapkan terima kasih kepada tim *reviewer* serta Redaksi Jurnal *Cakrawala Pendidikan* yang memberi kesempatan kepada penulis untuk memublikasikan hasil penelitian ini. Semoga kepada semua yang membantu penulis sejak penelitian dan terpublikasikannya artikel ini mendapat ganjaran Allah SWT.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A.Z. 2012. "Organizational Culture, Leadership Style and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry". *Social and Behavior Sciences Journal*, 58, hlm. 217-226.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, hlm. 1-8.
- Armstrong, M. & Baron. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London dan Philadelphia: Kogan Page.
- Chong, V.K., & Chong, K.M. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance: a Structural Equation Modeling Approach". *Behavioral Research in Accounting*, 14, hlm. 465-86.
- Domiri. 2001. "Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan". *Tesis Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang*.
- Fathurahman. 2010. "Hubungan Komunikasi dan Semangat Kerja dengan Kinerja Guru SD-SMP di Kabupaten Balangan". *Tesis Magister Manajemen Pendidikan*. Banjarmasin: Program Magister Manajemen Pendidikan Unlam.
- Hackett, S., Schlager, E., & Walker, J. 1994. "The Role of Communication in Resolving Commons Dilemmas: Experimental Evidence with Heterogeneous Appropriators". *Journal of Environmental Economics and Management*, 27, hlm. 99-126.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, hlm. 250-279.
- Huselid, M. A., & Day, N. E. 1991. "Organizational Commitment, Job Involvement, And Turnover: A Substantive And Methodological Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 76, hlm. 380-391.
- Kreitner, R. & Kenicki, A. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International.
- Lee, H.Y., & Ahmad, K.Z. 2009. "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behavior and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance". *Journal of Leadership and Organization Development*, 30(1), hlm. 53-86.
- Luthans, F. 2007. *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill International.
- McClelland, D.C., Boyatzis, R.E. 1982. "Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management". *Journal of Applied Psychology*, 67(6), hlm. 737-743.
- McNamara, C. 2002. "Organizational Culture, the Management Assistance Program for Nonprofits". <http://www.mapnp.org/>

- brary/orgthry/culture/culture.htm. Diunduh 10 Oktober 2013.
- Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. 1993. *Human Resource Management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. *Employee Organizational Linkages*. New York: Academy Press.
- Navizond, C. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabito.
- Schein, E.H. 1983. *The Role of Foundation in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamic*. <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Schein,%201983.pdf>. Diunduh 13 Oktober 2013.
- Robbins, S.P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Translate. Jakarta: Preindo.
- Siburian, T.A. 2013. "The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasunudan, North Sumatera". *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(12), hlm. 247-264.
- Sikorska-Simmons, E. 2005. *Predictors of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living*. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15799984>. Diunduh 10 Oktober 2013.
- Steers, R. M. 1985. *Managing Effective Organization*, Boston: Kent Publishing Company.
- Suyata. 1996. "Budaya Kualitas Kerja dan Penerapannya di Lembaga Pendidikan". *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 2(VIII).
- Tang, K. N. 2011. "The Effect of Transformational Leadership on School Culture in Male Primary School Maldives". *Social and Behavior Sciences Journal*, 30, hlm. 2575-2580.
- Trigono. 1977. *Budaya Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Wang, H.K.C. 2007. "Study on Organizational Culture, Organizational Commitment and Attitude toward Organizational Reform-Comprehensive High Schools as Example". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 3(2), hlm. 189-198.
- Xenikou, A. & Simosi. M. 2006. "Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit performance". *Journal of Managerial Psychology*, 1(6), hlm. 566-579.
- Yousef, D. A. 2000. "Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country". *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), hlm. 6-28.
- Zamroni. 2003. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.