

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL AFEKTIF, BERKELANJUTAN, NORMATIF DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA GURU

Mariana Nugrohowati

Program S2-Manajemen Sains, PPS Unisbank Semarang

Email : mrnnugrohowati@gmail.com

Yeye Susilowati

Universitas Stikubank Semarang

yeye@edu.unisbank.ac.id

ABSTRACT

The reseach analyzed the impact of organizational commitment (affective, continuance, normative) and organizational culture on teacher job performance. The research sample were teachers of Sub Rayon 02 Private Senior High School in Semarang. The technique of sample drawing was proportional random sampling. The zise of sample by using was Slovin formula. Data were collected by the using questionnaire. The number of the data which able to analize were 186 respondents. The technique of data analysis was linear regression. This research results several findings (1) affective organizational commitment does not give influence to teacher job performance, (2) continuance organizational commitment is significant and gives negative influence to teacher job performance, (3) normative organizational commitment is significant and gives positif influence to teacher job performance, (4) organizational culture is significant and gives positive influence to teacher job performance.

Keywords : affective organizational commitment, continuance organizational commitment, normative organizational commitment, organizational culture, job performance.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh komitmen organisasional (afektif, berkelanjutan, normatif) dan budaya organisasional terhadap kinerja guru. Populasi penelitian adalah guru-guru SMA Swasta se Sub Rayon 02 Kota Semarang. Teknik penarikan sampel adalah proporsional random sampling. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Jumlah data yang dianalisis sebanyak 186 responden. Teknik analisis data menggunakan model regresi linier. Penelitian ini memberikan hasil sebagai berikut: (1) komitmen organisasional afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, (2) komitmen organisasional berkelanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru, (3) komitmen organisasional normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (4) budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kata kunci : komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan, komitmen organisasional normatif, budaya organisasional, kinerja.

A. PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar setiap peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, dan akhlak mulia, serta ketramp[ilan yang diperlukan dirinya,

masyarakat, bangsa dan negara (UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1).

Sekolah adalah lembaga pendidikan formal dimana di dalamnya terdapat interaksi yang sangat erat antara pendidik (guru) dan peserta didik (siswa).

Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan

Dosen, menyebutkan Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik profesional, guru dituntut memiliki beberapa kompetensi. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional. Dengan mengembangkan ke empat kompetensi tersebut, seorang guru diharapkan memiliki kinerja yang baik sesuai standar.

Kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut (Uhar Suharsaputra, Pengembangan Kinerja Guru).

Kinerja guru di Indonesia diukur berdasarkan kompetensi yang tercantum dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Menurut Gibson et al (1995) sebagaimana dikutip oleh Dr. Uhar Suharsaputra dalam tulisannya berjudul Pengembangan Kinerja Guru, memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performance/kinerja yaitu :

- a. Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman,

demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin)

- b. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja dari seorang pekerja / karyawan. Apakah seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi akan memberikan kinerja yang baik?

Komitmen organisasional menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge (2008), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasional menurut Robbins & Judge (2008) adalah :

1. Komitmen Afektif (affective commitment)
2. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment)
3. Komitmen normatif (normative commitment)

Keinginan untuk bertahan dalam organisasi akan ditunjukkan dengan melakukan pekerjaan sesuai yang dituntut oleh organisasi/pemberi pekerjaan.

Budaya organisasional mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Robbins; 2001).

Budaya meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan (Robbins, 2001, 312). Budaya dalam suatu organisasi memberitahukan hal-hal penting yang berlaku

dalam organisasi tersebut serta bagaimana cara melakukannya.

Budaya organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh pendiri atau penyelenggara sekolah. Seorang guru yang bekerja pada suatu organisasi sekolah akan memiliki kinerja yang baik apabila guru tersebut merasa cocok dengan budaya sekolah tersebut.

Dari uraian diatas, terdapat hubungan antara kinerja, komitmen organisasional dan budaya organisasional. Terdapat perbedaan hasil penelitian pada penelitian terdahulu mengenai hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja yang menjadi research gap dalam penelitian ini.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja oleh Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam dan M.I Ramay (2010); H.M. Thamrin (2012); Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008); Siswanto Wijaya Putra (2015); Yenni Carolina (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta penelitian Yudiar Alwan Munandar dan Wachid Fuady R (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pendidik. Sementara penelitian dari Sunarno dan Lie Liana (2015); Haryaka dan Yeye Susilowati (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak mempengaruhi kinerja guru.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja oleh Sunarno dan Lie Sunarno dan LieLiana (2015); Lulus Triwahyuni, Thamrin Abdullah dan Widodo Sunaryo (2014); Siswanto Wijaya Putra (2015); menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Sementara penelitian dari H. Muhammad Arifin (2014); Haryaka dan Yeye Susilowati (2015). menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan perbedaan hasil-hasil penelitian (research gap) tersebut penulis k melakukan penelitian lebih lanjut mengenai komitmen organisasional, budaya organisasi, Pengaruh komitmen organisasional afektif, berkelanjutan afektif dan budaya organisasional terhadap kinerja guru. Studi dilakukan pada guru SMA Swasta se Sub Rayon 02 Kota Semarang.

Mengacu pada latar belakang penelitian dalam uraian terdahulu, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional afektif terhadap kinerja guru?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional berkelanjutan terhadap kinerja guru?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional normatif terhadap kinerja guru?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Konsep Komitmen Organisasional

Kreitner (2014) menyatakan, komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sebuah sikap yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Komitmen organisasional menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge (2008), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya

untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

John Meyer dan Natalie Allen (dalam Kreitner, 2014) menunjukkan tiga komponen komitmen organisasional yaitu : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketiga komitmen tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

1) Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif berarti pelekatan emosi pegawai pada, identifikasi pegawai dengan, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

2) Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Pegawai yang hubungan dasarnya dengan perusahaan didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

3) Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan.

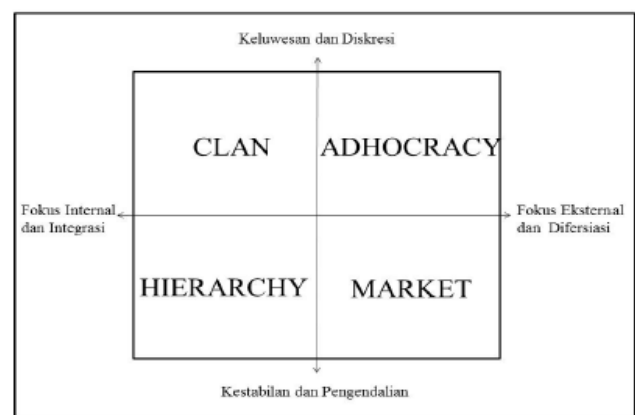
Konsep Budaya Organisasional

Cameron & Quinn (dalam Kreitner, 2014) mengklasifikasikan budaya organisasional menurut *Competing Value Framework* (CVF). CVF merupakan satu dari empat puluh kerangka paling penting dalam studi organisasi dan telah ditunjukkan sebagai pendekatan yang berlaku untuk mengklasifikasikan budaya organisasional. Keempat tipe budaya organisasional berdasarkan CVF adalah :

1) Kebudayaan Klan (*Clan Culture*)

Kebudayaan klan memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan ini mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Tipe kebudayaan ini sangat berpusat pada pegawai dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai.

Gambar 2.2
Competing Values Framework
(Kerangka Nilai Bersaing)



2) Kebudayaan Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Kebudayaan adhokrasi memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak bergantung pada tipe kekuatan yang terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan kebudayaan hierarkis. 3) Kebudayaan Pasar (*Market Culture*)

Kebudayaan pasar memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol. Organisasi-organisasi dengan kebudayaan ini dikendalikan atas kompetisi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan

hasil dan mencapai tujuan. Karena tipe kebudayaan ini berpusat pada lingkungan eksternal, pelanggan dan keuntungan harus didahulukan daripada pengembangan dan kepuasan pegawai. Tujuan utama para manager adalah mendorong produktivitas, keuntungan dan kepuasan pelanggan. Para pegawai diharapkan untuk bereaksi secara cepat, bekerja keras dan mengantarkan kualitas tepat waktu.

4) Kebudayaan Hierarkis (*Hierarchy Culture*)

Kebudayaan hierarkis memiliki fokus internal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas. Orientasi ini membawa pada perkembangan proses internal yang dapat diandalkan, ukuran yang ekstensif, dan implementasi dari beragam mekanisme kontrol.

Budaya Organisasi Sekolah

Mohammad Fauzan (2012) dalam penelitiannya menggunakan konsep budaya organisasional yang dikembangkan oleh Cameron and Quinn (2000). Dari keempat tipe budaya dominan menurut Cameron dan Quinn budaya klan dan budaya hirarki cocok diterapkan pada lembaga pendidikan universitas dan sekolah di Indonesia, dengan ciri-ciri sebagai berikut :

1). Budaya klan

Sekolah berbudaya klan adalah sekolah sebagai tempat kerja yang memiliki atmosfer kerjasama yang bersahabat seperti layaknya sebuah keluarga besar dimana orang saling berbagi tentang banyak hal. Para pemimpin dianggap sebagai mentor dan bahkan figur bapak/pengasuh. Perikat organisasi adalah loyalitas dan tradisi.

2). Budaya hirarki

Sekolah berbudaya hirarki umumnya berpola birokratis dalam artian sangat formal dan serba tertata, bekerja mengikuti prosedur.

Peraturan dan prosedur menjadi alat untuk mencapai stabilitas, efisiensi, dan terlaksananya operasi. Aturan-aturan dan kebijaksanaan formal mengikat organisasi ini. Perhatian jangka panjang berorientasi pada stabilitas kinerja, dan beroperasi secara efisien. Para pemimpinnya bangga menjadi koordinator yang baik dan penyelenggara yang cenderung pada efisiensi.

Konsep Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Bangun, 2012). Beberapa pengertian lain tentang konsep kinerja dari beberapa pakar disajikan dalam tabel 2.1 oleh Dr. Uhar Suharsaputra dalam tulisannya berjudul Pengembangan Kinerja Guru (dalam uharsputra.wordpress.com)

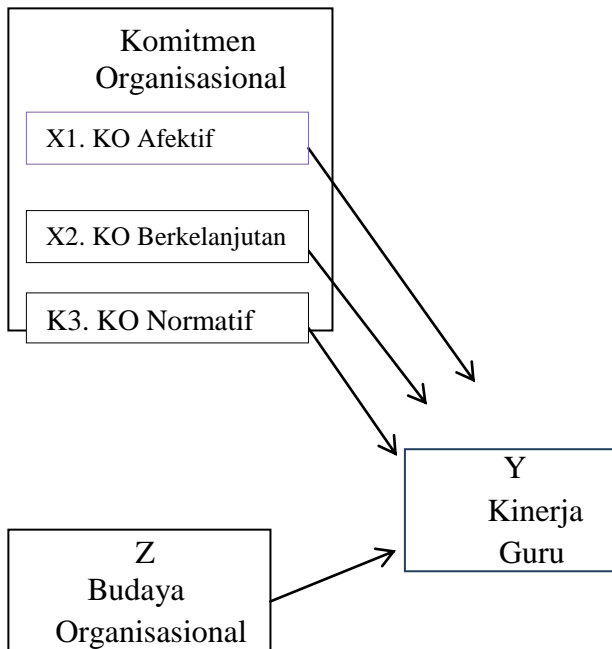
Kinerja merupakan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam pencapaian tujuan organisasi. Kesalahan dalam pengelolaan pada variabel bebas (*independent variable*) akan berakibat pada kinerja, baik secara negatif maupun positif (Bangun, 2012).

Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari.

Kinerja guru di Indonesia diukur berdasarkan kompetensi seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007 tersebut, yang selanjutnya dijabarkan dalam Pedoman Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) yang disusun oleh badan dalam organisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Di dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007 terdapat 24 kompetensi

inti yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional.

Berdasarkan telaah pustaka dan dukungan hasil penelitian sebelumnya maka dibangun model teoritis penelitian sebagai berikut :



Perumusan Hipotesis

Berdasarkan model teoritis tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

- H1** : Komitmen organisasional afektif berpengaruh positif terhadap kinerja guru
- H2** : Komitmen organisasional berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja guru
- H3** : Komitmen organisasional normatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru
- H4** : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan metode korelasional. Populasi sebanyak 346 orang guru SMA Swasta Sub Rayon02 Kota

Semarang. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin sebanyak 186 sampel. Jumlah sampel dari tiap sekolah ditentukan secara proporsional.

Penarikan data menggunakan kuesioner. Jumlah kuesioner dibagikan sebanyak 200, kuesioner yang kembali dan diolah sebanyak 186.

Variabel dan Pengukuran

Variabel komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan dan komitmen organisasional normatif masing-masing diukur dengan 8 item pertanyaan berdasarkan skala Organizational Commitment dari Meyer et al. 1993.

Variabel budaya organisasional diukur dengan 12 pertanyaan berdasarkan *The Organizationl Culture Assesment Instrument (OCAI)*, Cameron & Quinn (1999)

Variabel kinerja guru diukur dengan 14 pertanyaan berdasarkan Pedoman Penilaian Kinerja Guru Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (2012).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor untuk tiap kelompok variabel. Kriteria yang digunakan jika nilai loading factor :

- 1) Apabila $KMO > 0,5$ maka kecukupan sampel terpenuhi
- 2) Apabila loading faktor $> 0,4$ maka indikator valid (Ghozalo, 2011)

Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan menggunakan Teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki

koefisien atau alpha cronbach sebesar $> 0,7$ (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2011, h. 48).

Teknik Analisis dan Model Matematis

Teknik analisis pada model regresi linier pada variabel-variabel komitmen organisasional afektif (X_1), komitmen organisasional berkelanjutan (X_2), komitmen organisasional normative (X_3) dan budaya organisasional (X_4) yang diprediksi mempengaruhi variabel kinerja guru (Y), dengan model matematik sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Keterangan :

Y = Kinerja Guru

X_1 = Variabel bebas komitmen organisasional afektif

X_2 = Variabel bebas komitmen organisasional berkelanjutan

X_3 = Variabel bebas komitmen organisasional normatif

X_4 = Variabel bebas budaya Organisasional

Uji kesesuaian model regresi dilakukan dengan goodness of fit yang didasarkan pada nilai R-square dan nilai F (uji Anova) dengan signifikansi pada level $\alpha \leq 0,05$. Uji regresi dilakukan dengan alat bantu SPSS.

Uji hipotesis (t) dengan pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi (sig) $< 0,05$ dan koefisien β .

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan pria sebanyak 94 orang atau 50,5 % dan responden wanita sebanyak 92 orang atau 49,5 %. Kesimpulannya responden yang terbanyak berjenis kelamin pria dengan prosentase 50,5%.

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dalam penelitian ini antara lain D3 sebanyak 4 orang atau 2,2 %, pendidikan S1 sebanyak 157 orang atau 84,4 %, pendidikan S2 sebanyak 25 orang atau 13,4 %. Kesimpulannya pendidikan responden yang terbanyak adalah sarjana strata 1 (S1) dengan prosentasi 84,4 %.

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini yang memiliki masa kerja < 5 tahun sebanyak 73 orang atau sebesar 39,2 %, masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 34 orang atau sebesar 18,3 %, masa kerja 11 – 20 tahun sebanyak 38 orang atau sebesar 20,4 % , masa kerja 21 – 30 tahun sebanyak 30 orang atau sebesar 16,1 % dan masa kerja > 30 tahun sebanyak 11 orang atau 5,9 %. Kesimpulannya masa kerja responden yang terbanyak adalah < 5 tahun dengan prosentase 39,2 %.

Deskripsi responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini yang memiliki usia 21 s.d. 30 tahun sebanyak 66 orang atau sebesar 35,5 %, usia antara 30 s.d. 40 tahun sebanyak 43 orang atau sebesar 23,1 %, usia antara 41 s.d. 50 tahun sebanyak 39 orang atau sebesar 21,0 % , dan usia > 50 tahun sebanyak 38 orang atau sebesar 20,4 %. Kesimpulannya usia responden yang terbanyak adalah antara 21 s.d. 30 tahun dengan prosentasi 35,5 %.

Hasil Uji Kelayakan Instrumen

Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas variabel kepuasan hidup diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,822 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 (KMO 0,822 $> 0,5$) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* $> 0,4$) sehingga dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

Hasil uji validitas variabel kepribadian diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,860 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 (KMO 0,860 > 0,5) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari 8 indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

Hasil uji validitas variabel kepribadian diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,865 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 (KMO 0,865 > 0,5) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari 8 indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

Hasil uji validitas variabel budaya organisasi diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,917 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 (KMO 0,917 > 0,5) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

Hasil uji validitas variabel kinerja guru diperoleh nilai KMO and Bartlett's test 0,927 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 (KMO 0,927 > 0,5) sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai-nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor* > 0,4) sehingga dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur variabel.

Hasil Uji Reliabilitas

- 1) Nilai *Cronbach's Alpha* (α) variabel komitmen organisasional afektif sebesar 0,816 lebih dari 0,7 maka instrumen komitmen organisasional afektif adalah

reliabel, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.

- 2) Nilai *Cronbach's Alpha* (α) variabel komitmen organisasional berkelanjutan sebesar 0,881 lebih dari 0,7 maka instrumen komitmen organisasional berkelanjutan adalah reliabel, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.
- 3) Nilai *Cronbach's Alpha* (α) variabel komitmen organisasional normatif sebesar 0,860 lebih dari 0,7 maka instrumen komitmen organisasional normative adalah reliabel, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.
- 4) Nilai *Cronbach's Alpha* (α) variable budaya organisasional sebesar 0,936 lebih dari 0,7 maka instrumen budaya organisasi adalah reliabel, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.
- 5) Nilai *Cronbach's Alpha* (α) variable kinerja guru sebesar 0,930 lebih dari 0,7 maka instrumen kinerja guru adalah reliabel, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.

TEKNIK ANALISIS DATA

Uji Normalitas

Kolmogorov-Smirnov Z	1,041
Asymp. Sig (2-tailed)	0,228

Hasil Uji Normalitas

Dari hasil uji normalitas diperoleh besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 1,041 dan Asymp.Sig (2-tailed) pada 0,228, hal ini

berarti data residual terdistribusi **normal** (*Asymp. Sig* = 0,288 > 0,05).

Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Toleransi	VIF
Komitmen organisasional afektif (X1)	0,374 > 0,1	2,666 < 10
Komitmen organisasional berkelanjutan (X2)	0,388 > 0,1	2,575 < 10
Komitmen Organisasional Normatif (X3)	0,408 > 0,1	2,453 < 10
Budaya Organisasi (X4)	0,513 > 0,1	1,949 < 10

Hasil Uji Multikolinieritas

Table diatas menunjukkan nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1. Sehingga dapat disimpulkan **tidak terjadi multikolonieritas** atau terjadi korelasi yang sempurna antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat pada model regresi yang diajukan dalam penelitian ini.

Uji Model (*Goodness of Fit Model*)

Uji F (ANOVA)

Hasil uji F menunjukkan angka sebesar 19,592 dengan probabilitas 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05, yang berarti model regresi dapat digunakan untuk memprediksi bahwa variabel komitmen organisasional (afektif, berkelanjutan, normatif), dan budaya organisasional secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja guru.

Uji R square

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan angka 0,303 dan Adjusted R^2 0,288 ini berarti variabel komitmen organisasional (afektif, berkelanjutan dan normatif), dan budaya organisasional mempengaruhi

variabel kinerja guru adalah sebesar 28,8% sementara sisanya sebesar 71,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis

Variabel	β	Sig
KO Afektif (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)	0.109	0,281
KO Berkelanjutan (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)	-0.218	0,030
KO Normatif (X3) terhadap Kinerja Guru (Y)	0.309	0,002
Budaya Organisasi (X4) terhadap Kinerja Guru (Y)	0.365	0,000

Hipotesis 1

Hasil uji regresi penelitian ini untuk variabel komitmen organisasional afektif (X1) menunjukkan koefisien regresi bertanda positif 0,109 dan Sig 0,281 < 005 berarti tidak signifikan. Harga Sig yang tidak signifikan menunjukkan bahwa komitmen organisasional afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, maka hipotesis 1 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional afektif berpengaruh terhadap kinerja guru **ditolak**.

Hipotesis 2

Hasil uji regresi penelitian ini untuk variabel komitmen organisasional berkelanjutan (X2) menunjukkan koefisien regresi bertanda negatif 0,218 dan Sig 0,030. Harga Sig 0,030 < 0,05 artinya komitmen organisasional berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja guru. Harga koefisien regresi bertanda negatif artinya semakin tinggi komitmen organisasional berkelanjutan maka kinerja guru semakin

rendah. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut maka hipotesis 2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja guru **ditolak**.

Hipotesis 3

Hasil uji regresi penelitian ini untuk variabel komitmen organisasional normatif (X3) menunjukkan koefisien regresi bertanda positif 0,309 dan Sig 0,002. Harga Sig 0,002 < 0,05 artinya komitmen organisasional normatif berpengaruh terhadap kinerja guru. Harga koefisien regresi bertanda positif 0,309 artinya komitmen organisasional normatif memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 30,9%. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut maka hipotesis 3 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional normatif berpengaruh positif terhadap kinerja guru **diterima**.

Hipotesis 4

Hasil uji regresi penelitian ini untuk variabel budaya organisasional (X4) menunjukkan koefisien regresi bertanda positif 0,365 dan Sig 0,000. Harga Sig 0,000 < 0,05 artinya budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja guru. Harga koefisien regresi bertanda positif 0,365 artinya budaya organisasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 36,5%. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut maka hipotesis 4 yang menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru **diterima**.

PEMBAHASAN

Komitmen Organisasional Afektif tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru

Menurut Allen & Meyer, pegawai yang memiliki komitmen organisasional

afektif yang kuat terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya. Komitmen organisasional afektif bisa ditingkatkan dengan cara merekrut pegawai yang nilai-nilai pribadinya sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

Hasil penelitian untuk hipotesis 1 pada penelitian ini tidak sesuai dengan konsep di atas. Deskripsi variabel komitmen organisasional afektif menunjukkan hasil rata-rata di atas 4 yang artinya jawaban responden dikategorikan baik. Pada indikator X1.5 yang menyatakan tidak mudah untuk menjadi bagian di sekolah lain memberikan hasil yang rendah, artinya mudah untuk menjadi bagian sekolah lain. Guru-guru di lingkungan SMA Swasta Sub Rayon 02 kota Semarang kurang memiliki keterikatan terhadap sekolahnya dan merasa mudah untuk menjadi bagian sekolah lain. Mereka mudah meninggalkan sekolah bila mereka menginginkannya. Kondisi ini memungkinkan guru-guru memberikan kinerja yang biasa-biasa saja karena merasa dapat dengan mudah pindah ke sekolah lain atau bekerja di tempat yang lain.

Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian terdahulu oleh Sunarno dan Lie Liana (2015); Haryaka dan Susilowati (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak mempengaruhi kinerja guru.

Komitmen Organisasional Berkelanjutan Berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Guru

Allen & Meyer menyatakan, komitmen organisasional berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Pegawai yang hubungan dasarnya dengan pekerjaan didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berkelanjutan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan tidak sesuai dengan konsep komitmen organisasional pada umumnya, tetapi dapat didekati dengan konsep dari Allen & Meyer yang menyatakan bahwa pegawai yang hubungan dasarnya dengan pekerjaan didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap bekerja karena mereka harus bekerja. Karena dilandasi oleh keharusan untuk bekerja, dimungkinkan pegawai tersebut bekerja dengan seadanya, tanpa menunjukkan kinerja yang baik.

Deskripsi variabel komitmen organisasional berkelanjutan, dari 8 indikator yang ada, 5 indikator memberikan hasil yang relatif rendah yaitu pada indikator yang menyatakan : tidak akan pindah, setia terhadap pekerjaan, rugi meninggalkan organisasi, sekolah sesuai dengan harapan, tidak memiliki pilihan tempat bekerja yang lain. Rendahnya hasil penelitian pada indikator tersebut menyebabkan komitmen organisasional berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Hal tersebut dapat dimungkinkan pula oleh keadaan dimana guru-guru dengan kinerja yang baik kurang memiliki komitmen organisasional berkelanjutan karena mudah mendapatkan pekerjaan di sekolah lain. Artinya bahwa guru-guru yang memiliki komitmen organisasional berkelanjutan dan yang terus bekerja di suatu sekolah yang sama adalah guru-guru yang berkinerja kurang baik, tetap bekerja di sekolah itu karena memang harus bekerja baik untuk kebutuhan hidupnya atau karena merasa rugi memulai hal baru di tempat yang lain.

Hasil penelitian ini dapat pula dimungkinkan karena SMA Swasta di Sub Rayon 02 Kota Semarang sebagian adalah sekolah swasta kecil. Sekolah-sekolah

swasta kecil kurang memiliki guru tetap dan memiliki banyak guru honor. Guru honor pada umumnya sering berpindah sekolah, mereka masih mencari sekolah yang lebih baik dan sesuai dengan keinginannya. Hal ini mempengaruhi rendahnya hasil penelitian pada variabel komitmen organisasional berkelanjutan.

Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu oleh Sunarno dan Lie Liana (2015); Haryaka dan Yeye Susilowati (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak mempengaruhi kinerja guru.

Komitmen Organisasional Normatif Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep komitmen organisasional normatif dari Allen & Meyer yang menyatakan pegawai dengan komitmen organisasional normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di perusahaan. Ikatan ini dapat terjadi karena pegawai merasa berhutang pada perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Khan et al. (2010); H.M. Thamrin (2012); Lee Hue Yiing et al. (2008) dan beberapa penelitian lain yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Budaya Organisasional Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Guru

Shadur et al. dalam Yiing (2008) menyatakan seorang karyawan/pekerja dapat lebih efektif dalam bekerja dan mencapai potensi terbaiknya jika ada kesesuaian antara motivasi individu dan budaya organisasional. Pernyataan ini dapat diartikan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap

kinerja. Konsep ini mendukung hasil penelitian.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Sunarno dan Lie Liana (2015); Lulus Triwahyuni et al. (2014); Haryaka dan Yeye Susilowati (2015) dan beberapa penelitian lain yang menyatakan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Komitmen organisasional afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Swasta Sub rayon 02 kota Semarang.
2. Komitmen organisasional berkelanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Swasta Sub Rayon 02 Kota Semarang.
3. Komitmen organisasional normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Swasta Sub Rayon 02 Kota Semarang.
4. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada guru SMA Swasta Sub Rayon 02 Kota Semarang.

Implikasi

Implikasi Teori

Implikasi dari temuan dalam penelitian ini memberikan sumbangan terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam hal ini mengenai komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan, komitmen organisasional normatif dan budaya organisasional terhadap kinerja guru.

Implikasi teoritis dari variabel-variabel independen dalam penelitian ini adalah :

- 1) Komitmen organisasional afektif guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru secara total di suatu lingkungan yang terdiri dari beberapa unit satuan pendidikan/sekolah.
- 2) Komitmen organisasional berkelanjutan guru memberikan pengaruh menurunnya kinerja guru secara total di suatu lingkungan yang terdiri dari beberapa unit satuan pendidikan/sekolah.
- 3) Komitmen organisasional normatif memberikan pengaruh meningkatnya kinerja guru secara total di suatu lingkungan yang terdiri dari beberapa unit satuan pendidikan/sekolah.
- 4) Budaya organisasional suatu sekolah yang dirasakan oleh guru, meningkatkan kinerja guru secara total di lingkungan yang terdiri dari beberapa unit satuan pendidikan/sekolah.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut :

1)Bagi Manajemen

Dalam mengambil kebijakan dan keputusan dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah masing-masing dengan memperhatikan indikator-indikator komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan, komitmen organisasional normatif dan budaya organisasional.

2)Bagi Kepala SMA Swasta Sub Rayon 02 Kota Semarang

Kepala Sekolah SMA Swasta di Sub Rayon 02 Kota Semarang dapat menggunakan hasil dari penelitian ini sebagai pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja guru

dengan memperhatikan indikator-indikator komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional berkelanjutan, komitmen organisasional normatif dan budaya organisasional disesuaikan dengan keadaan di sekolah masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J & John P Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychologi*, 63, 1-18.
- Anwar, Moch. Idochi (2013). *Administrasi Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Arifin, H. Muhammad (2014). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies* 8 (1), 38-45.
- Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Carolina, Yeni (2012). Pengaruh Penerapan Total Quality Manajemen (TQM) dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi* 4 (2), 175-186.
- Fauzan, Mohammad (2012). Peningkatn Kinerja Dosen Berbasis Modal Sosial dan Dukungan Organisasional di PTS Kota Semarang. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 2012 (September), 188-202.
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Haryaka (2015). *Pengaruh Kompetensi Profesional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Budaya Organisasional*. PPS Unisbank Semarang.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (2012), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru . Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru* (2).
- Khan, Muhammad Riaz., Ziauddin., Jam,Farooq Ahmed., & Ramay, M.I.(2010) The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance, *European Journal of Social Science*, 15(3), 292-298.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki Angelo (2014). *Perilaku Organisasi*. 9th ed. Jakarta: Salemba Empat
- Kristiawan, Muhammad; Dian Safitri; & Rena Lestari. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta. Deepublish
- Munandar, Yudiar Alwan., & R., Wachid Fuady (2017). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Tenaga Pendidikan dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*. 24(43), 89-103.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 16 Tahun 2009. Tentang Jabatan Fungsional Guru an Angka Kreditnya. Ditetapkan di Jakarta pada Tanggal 10 November 2009. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. E.E. Mangindaan.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 22 Tahun 2016. Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah. Ditetapkan di Jakarta pada tanggal 6 Juni 2016. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Inonesia. Anis Baswedan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Indonesia No. 16 Tahun 2007. Tentang

- Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Ditetapkan di Jakarta pada tanggal 4 Mei 2007, Menteri Pendidikan Nasional, Bambang Sudibyo.
- Putra, Siswanto Wijaya (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawn pada Industri Kecil, *Modernisasi* 11(1), 62-77
- Robbins , Stephen P., dan Timothy A. Judge (2001). *Organizational Behavior* . Upper Sadlle River, New Jersey 07458: Prentice –Hall, Inc..
- Robbins , Stephen P., dan Timothy A. Judge (2003). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins , Stephen P., dan Timothy A. Judge (2008). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Mc. Graw Hill dan Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Silaen, Sofar dan Widiyono (2013). *Metodologi Penelitian Sosial untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta : In Media
- Suharsaputra, Uhar. pengembangan-kinerja-guru. Retrieved from <https://uharsputra.wordpress.com/arsip/pkb-guru/>
- Sunarno & Lie Liana (2015). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank*. 3-16
- Syam, Nina W. (2012). Psikologi Sosial Sebagai Akar Ilmu Komunikasi. Bandung : Simbiosis Rekatama Media.
- Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and rganizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 3(5), 566-572.
- theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com (2015). *Teori-teori Manajemen dan Organisasi : Kinerja Guru*, 18 Desember 2015
- Triatna, Cepi (2015). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Triwahyuni, Lulus (2014). The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performace. *International Journal of Managerial and Research*, 2(10), 156-165.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005. Tentang Guru dan Dosen. Diundangkan di Jakarta pada tanggal 30 Desember 2005, Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Yusril Ihza Mahendra (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157)
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Diundangkan di Jakarta pada Tanggal 8 Juli 2003, Sekretaris Negara Republik Indonesia, Bambang Kesowo (Penjelasan dalam Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301)
- Wallach, Ellen J., Individual and organization(1983, February). The culture match. *Training and development journal*, 29-35.
- Yiing, Lee Huey & Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008). The Moderating Effects of Organizational Cultureon The Relationships between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), 53-36.