

**PENGARUH MODAL SOSIAL DAN KOMPETENSI GURU TERHADAP
KINERJA GURU DAN DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI
(Studi pada Guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang)**

Cahyaning Budi Astuti

Program Pascasarjana Universitas Stikubank

e-mail : cahyaningbudiastuti@gmail.com

R. Basiya

Program Pascasarjana Universitas Stikubank

e-mail : rbasio@gmail.com

Abstract

This study aims to examine and analyze the effect of social capital on the performance of teachers in the SMP Negeri in Sub Rayon 02 Semarang ; test and analyze the influence of teacher competence on the performance of teachers in the SMP Negeri in Sub Rayon 02 Semarang ; test and analyze the influence of organizational culture on performance of teachers in the SMP Negeri in Sub Rayon 02 Semarang ; test and analyze the influence of organizational culture on the relationship between social capital and the performance of teachers in the SMP Negeri in Sub Rayon 02 Semarang ; to test and analyze the influence of organizational culture on the relationship between teacher competence and performance of teachers in the SMP Negeri in Sub Rayon 02 Semarang.

This type of research is explanatory research , using a quantitative approach . The population in this study is teachers of SMP Negeri in Sub Rayon 02 Semarang which amounts to 251 people . Samples were taken using nonprobability sampling techniques, from of 154 teachers. Mechanical analysis uses model test liner analysis , F test (ANOVA) , R² test and t test , regression test hypothesis testing moderation .

The results showed that ; social capital has significant and positive on teacher performance; competence teacher has significant and positive on teacher performance; cultural organizations have significant and positive on teacher performance; organizational culture does not moderate the relation of social capital and teachers performance; organizational culture to moderate the relationship between the competence of teachers and teachers performance

Key words : *social capital , competence of teachers , teacher performance and organizational culture .*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh modal social terhadap kinerja guru pada guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 kota Semarang; menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru pada guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 kota Semarang; menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 kota Semarang; menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara modal sosial dan kinerja guru pada guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 kota Semarang; menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara kompetensi guru dan kinerja guru pada guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 kota Semarang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 kota Semarang . Sampel yang diambil menggunakan teknik nonprobability sampling. Teknik analisis menggunakan pengujian model analisis liner, Uji F (ANOVA), Uji R² dan Uji t, pengujian hipotesis uji regresi moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; modal sosial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru; kompetensi guru berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru; budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru; budaya organisasi tidak memoderasi modal sosial dan kinerja guru; budaya organisasi memoderasi kompetensi guru dan kinerja guru.

Kata kunci : *modal social, kompetensi guru, kinerja guru dan budaya organisasi.*

PENDAHULUAN

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, mengarah-kan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah".

Pada dasarnya, setiap guru secara individual memiliki modal sosial yaitu kemampuan mengakses dan memobilisasi sumber daya yang melekat dalam jaringan sosial sehingga dapat meningkatkan kerjanya. Modal sosial mempengaruhi kinerja, karena memfasilitasi akses ke sumber daya yang lebih luas, sehingga dapat meningkatkan kualitas serta ketepatan waktu memperoleh informasi yang diperlukan untuk mendukung kinerja, membentuk pengaruh, peduli, kekuasaan yang memungkinkan pihak yang memiliki modal sosial tinggi dapat memperoleh dukungan dalam kinerja dan membentuk solidaritas yang dapat menciptakan kerjasama lebih baik. Guru akan menunjukkan kinerja tinggi di lingkungan sekolah jika didukung oleh pemanfaatan modal sosial baik struktural, relasional dan kognitif yang dimilikinya secara maksimal baik dalam proses pembelajaran maupun menjalin hubungan dengan warga sekolah yang lainnya.

Temuan hasil penelitian sebelumnya peneliti menemukan adanya pengaruh signifikan modal sosial kinerja organisasi (Ismail, 2015). Di sisi lain, dimensi struktural modal sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen (Fauzan, 2013), dimensi struktural, relasional dan kognitif modal sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Khoirriani, 2014) (Whipple *et al.*, 2015), struktural modal sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha kecil (Muniady *et al.*, 2015).

Sedangkan Mohammad Fauzan (2013), menyatakan bahwa dimensi relasional modal sosial berpengaruh negatif terhadap kinerja tugas tridharma dosen. Alaka N Rao (2015) menyatakan bahwa tingkat kepercayaan berpengaruh terhadap kinerja tim namun pada

proyek dengan resiko tinggi tingkat kepercayaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tim.

Seorang guru yang profesional harus menguasai empat kompetensi yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional sesuai tuntutan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007. Dengan menguasai semua kompetensi tersebut, maka seorang guru dapat meningkatkan kerjanya menjadi lebih baik.

Penelitian yang dilakukan Arifin (2015), menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kualitas pendidikan, terhadap kinerja dosen (Sriekaningsih : 2015). Wullur (2011) menemukan bahwa kompetensi pedagogik dan profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sementara dalam penelitian yang berbeda oleh Kumudasmoro (2011) menyimpulkan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para guru, sehingga dapat berfungsi sebagai kontrol atas perilaku para guru. Jika ketentuan atau nilai-nilai tersebut dilaksanakan oleh semua guru maka akan meningkatkan kerjanya.

Pada penelitian terdahulu, peneliti menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Shahzad *et al.*, 2013), (Wairimu, 2014), kinerja organisasi (Saad *et al.*, 2015). Namun bertentangan dengan hasil penelitian dari Muhammad Arifin (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Mohammad Fauzan (2013) juga berpendapat bahwa budaya organisasi klan tidak memoderasi hubungan dimensi struktural dan dimensi relasional modal sosial dan kinerja tugas tridharma.

Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik.

Tolok ukur ini dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki oleh guru serta budaya organisasi yang mendukung guru dalam mengembangkan semua kompetensi yang dimilikinya tersebut dalam melak-sanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru yang profesional. Penelitian ini mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut : (1) bagaimanakah pengaruh modal sosial terhadap kinerja guru? (2) bagaimanakah pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru? (3) bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru? (4) apakah budaya orga-nisasi memoderasi modal sosial daan kinerja guru? (5) apakah budaya organisasi memoderasi kompetensi guru dan kinerja guru?

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 jo Pemdikbud No. 65 Tahun 2013 tentang standar proses dijelaskan bahwa standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Penilaian kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di-kelas yaitu: (1) Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran yang meliputi dapat menyusun silabus, rencana pelak-sanaan pembelajaran (RPP) (2) Pelak-sanaan kegiatan Pembelajaran, meliputi : mengelola kelas, memilih media dan sumber pelajaran, penggunaan metode pembelajaran (3) Evaluasi meliputi : menentukan pendekatan dan cara evaluasi, menyusun alat evaluasi, mengolah hasil evaluasi, menggunakan hasil evaluasi

Modal Sosial

Dimensi modal sosial mengikuti Nahapiet and Ghoshal (1998) yang membagi dimensi modal sosial dalam tiga unsur yaitu dimensi struktural, dimensi relasional, dimensi kognitif.

Dimensi struktural adalah konfi-gurasi impersonal dari keterkaitan antara orang-orang dan unit-unit (Nahapiet and Ghoshal, 1998). Seorang guru yang memiliki banyak jejaring/hubungan akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari rekan kerja dibandingkan dengan guru yang tidak pernah melakukan atau tidak memiliki jejaring/hubungan, maka guru tersebutpun akan memiliki peluang berkinerja jauh lebih baik.

Dimensi kognitif berkaitan dengan pentingnya kesamaan pemaha-man dan pemaknaan bersama diantara anggota terhadap organisasi. Unsur-unsur dimensi kognitif meliputi visi bersama (*shared vision*), narasi bersama (*shared narratives*), peng-gunaan bahasa yang sama (*shared language*) yang memfasilitasi pemahaman bersama tentang tujuan kolektif dan tata cara bertindak dalam suatu sistem sosial (Nahapiet and Ghoshal, 1998). Guru yang senantiasa menjunjung tinggi dan memahami bahkan melaksanakan visi dan narasi bersama lebih mudah untuk meningkatkan kinerjanya karena dalam melaksanakan kinerjanya adalah demi keberhasilan /kemajuan orang lain karena akan mudah bertukar informasi jika mengalami kesulitan dalam kinerjanya.

Dimensi relasional berkaitan dengan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, norma, kewajiban dan sanksi, espektasi dan identifikasi (Nahapiet and Ghoshal, 1998).

Seorang guru yang dalam menjalin hubungannya didasari karena ada kepercayaan, taat norma , suka memberi manfaat kepada orang lain dipastikan akan lebih mudah mening-katkan kinerjanya karena tidak akan melakukan kesalahan karena taat norma , mendapatkan kepercayaan penuh dari rekan kerja , akan cepat mendapatkan bantuan jika mengalami kesulitan.

Kompetensi Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi

utama, yaitu: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa, meliputi : (a) penguasaan terhadap karakteristik peserta didik (b) penguasaan teori belajar dan prinsip pembelajaran (c) mengembangkan kurikulum (d) menyelenggarakan kegiatan pengembangan (3) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (f) memfasilitasi potensi peserta didik (g) berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun (h) melakukan penilaian, evaluasi dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi (i) melakukan tindakan reflektif.

Kompetensi kepribadian adalah kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia, meliputi : (a) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, (b) menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, (c) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; (d) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.

Kompetensi sosial adalah pendidik sebagai bagian dari masyarakat mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar, meliputi (a) bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif (b) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun (c) beradaptasi di tempat tugas (d) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam sehingga mampu membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan, meliputi ; (a) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan (b) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar; (c) mengembangkan materi pembelajaran kreatif. (d) mengembangkan keprofesionalan dengan

melakukan tindakan reflektif; (e) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan tipe budaya yang dikembangkan oleh Cameron and Quinn (2006) yaitu : budaya klan, budaya hirarki, budaya adokrasi dan budaya pasar.

Budaya Klan (*Clan Culture*) menekankan pada fleksibilitas dan kebijaksanaan. Lingkungan kerja yang terbuka dan ramah. Organisasi dikelola sebagaimana layaknya sebuah keluarga luas. Pemimpin dianggap sebagai mentor dan orang tua. Kepatuhan terhadap organisasi dan tradisi relatif sangat kuat. Menekankan pada pembinaan sumber daya manusia jangka panjang dan kohesivitas kelompok dimana fokus perhatian pada manusia dan sangat menghargai kerjasama tim, partisipasi, dan konsensus. Budaya adokrasi (*Adhocracy Culture*) adalah mendorong adaptasi, fleksibilitas, dan kreatifitas disaat situasi yang tidak pasti, ambigu, dan informasi yang muncul secara berlebihan. Jenis lingkungan kerja yang dinamis, bersifat entrepreneurial dan kreatif. Pemimpin memiliki visi, inovasi, dan berorientasi pada resiko. Perikat dalam organisasi ditandai dengan sering bereksperimen dan berinovasi yang menekankan pada keberhasilan untuk menjadi pelopor pada pengetahuan, produk, dan layanan yang terbaru sehingga selalu siap dalam menghadapi tantangan baru dan perubahan. Lingkungan kerja dikelola dengan mengedepankan karakter dinamis, wirausaha dan kreatifitas, Berpikir berbeda justru memper-satukan anggota organisasi. Kebebasan dan inisiatif setiap individu sangat dihargai.

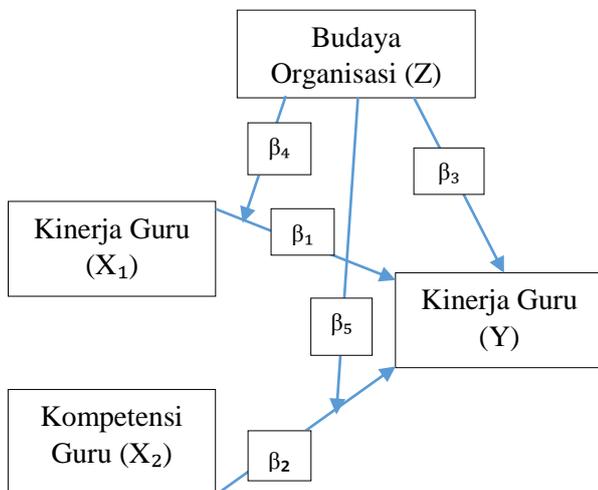
Budaya market (*Market Culture*) fokus pada aspek eksternal dan diferensiasi. Budaya ini berfokus pada hubungan dan transaksi dengan pemasok, pelanggan, pembuat undang-undang, konsultan, dan regulator. Eksternal organisasi diyakini dapat membawa organisasi mencapai kesuksesan. Pengelolaan sumber daya manusia berorientasi pada hasil dan kompetisi. Pemimpin adalah orang yang

menuntut, dan pendorong, dan produktif. Penekanan pada kemenangan menjadi tujuan yang memper-satukan anggota organisasi. Orientasi jangka panjang adalah pada tindakan kompetitif, dan pencapaian sasaran serta target organisasi.

Budaya hirarki (*Hierarchy Culture*) yang bersifat formal dan terstruktur. Pemimpin didalamnya dituntut untuk menjadi koordinator dan pengelola. Diutamakan stabilitas, kontrol, dan fokus pada proses internal dan integrasi. Mementingkan standarisasi, kontrol, dan struktur yang baku dan tegas mengatur kewenangan dan pengambilan keputusan. Orientasi jangka panjang pada organisasi ini ditekankan pada stabilitas, operasi, dan kinerja yang efisien. Keberhasilan diartikan sebagai kemampuan penyerahan produk dan jasa yang berkualitas pada jadwal yang tepat dengan biaya rendah.

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

Gambar 1.
Model Penelitian



PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh modal sosial terhadap kinerja guru

Modal sosial adalah aturan-aturan, norma-norma, kewajiban-kewajiban, hal timbal balik dan kepercayaan yang mengikat dalam hubungan sosial, struktur sosial dan pengaturan-pengaturan kelembagaan masyarakat yang memungkinkan para anggota

untuk mencapai hasil sasaran individu dan masyarakat mereka.

Warner (2012) dan Chou (2009) menyatakan bahwa modal sosial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun Ali *et al.*, (2015) menyatakan bahwa modal sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dari uraian di atas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H1 : modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Pengaruh Kompetensi guru terhadap kinerja guru

Kompetensi merupakan kemampuan yang dilandasi pengetahuan yang dilandasi pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai yang dimiliki dan dikuasai oleh seseorang yang dapat teraktualisasikan dalam menjalankan tugas pekerjaannya dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristiknya. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang ini dipergunakan untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan ketrampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Wibowo, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Subroto (2012) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

H2 : kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru

Budaya organisasi dapat diciptakan dan dikondisikan oleh sesama anggota yang ada dalam organisasi bersangkutan. Budaya organisasi memiliki peranan strategis untuk mendorong dan meningkatkan keefektifan kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Hal ini dimaknai bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang kuat pula sehingga memberikan identitas bagi setiap anggota organisasi akan melaksanakan tugas dan

tanggung jawabnya sebagai guru sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2012) dan Ahmad (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Namun Arifin (2015) dan Yunus Handoko *et al.*, (2014) menyatakan pendapat yang berbeda karena budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H3 : budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Budaya organisasi memoderasi modal sosial dan kinerja guru

Kuat atau lemahnya modal sosial yang dilakukan guru dalam upaya menjaga kebersamaan, pemahaman ten-tang visi organisasi, perilaku karyawan serta kebiasaan yang dilakukan pada saat istirahat dalam organisasi yang terbentuk pada guru, tidak terlepas dari budaya organisasi tersebut. Modal sosial para guru dikatakan lemah ataupun kuat dapat dilihat ketika guru melakukan tegur sapa, menjaga hubungan baik dan melibatkan diri pada setiap kegiatan dimana tindakan tersebut dipengaruhi oleh budaya dari organisasi tersebut.

Masih terdapat perbedaan hasil penelitian yang mengkaji pengaruh budaya organisasi sebagai pemoderasi terhadap kinerja guru sehingga perlu dilakukan penelitian ulang untuk mempertegas hasil penelitian yang telah ada.

H4 : budaya organisasi memoderasi modal sosial dan kinerja guru

Budaya organisasi memoderasi kompetensi guru dan kinerja guru

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada tiap individu yang dihubungkan dengan kriteria dan direferensikan terhadap kinerja yang unggul dan efektif dalam sebuah pekerjaan. Penekanan pada budaya di suatu organisasi dilihat dalam melak-sanakan tugas dan tanggung jawab dengan memanfaatkan segala kemam-puan atau kompetensi yang dimiliki setiap orang sehingga dapat memperkuat dalam peningkatan kinerjanya.

H5 : budaya organisasi memoderasi kompetensi guru dan kinerja guru

ETODE PENELITIAN

Populasi dan sampel

Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research*. Model pengambilan sampel atau teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang sebanyak 251 orang. jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 154 orang dengan rumus Slovin.

Metode pengumpulan data

Metode atau teknik pengum-pulan data yang digunakan adalah kuesioner (angket), menggunakan Skala Likert sebagai berikut : sangat setuju skor 5, setuju skor 4, kurang setuju skor 3, tidak setuju skor 2, sangat tidak setuju skor 1.

Definisi operasional variabel penelitian

Dimensi Modal sosial (*Social Capital*) terdiri dari struktural modal sosial, relasional modal sosial dan kognitif modal sosial. (Nahapiet and Ghoshal, 1998). Struktural modal sosial membahas tentang berinteraksi, kebiasaan berkumu-nikasi, berdiskusi dengan rekan kerja tentang materi pembelajaran, serta rerata waktu dalam berdiskusi dan berkomunikasi. Relasional modal sosial membahas tingkat kepercayaan, sikap empati, toleransi, pemberian sumbang pendapat, menghargai perbedaan, keter-bukaan terhadap kritik, kebersamaan dan ketepatan janji. Kognitif modal sosial membahas tentang pemahaman visi dan misi, persamaan komitmen, kebiasaan berbagi cerita, bahasa dalam berkumuni-kasi sehari-hari dan kepedulian terhadap isu yang terjadi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu: pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Kompetensi pedagogik mengana-lisa tentang penguasaan katakteristik peserta didik, teori belajar, pengem-bangan silabus dan RPP, pembelajaran mendidik, pemanfaatan TIK, berkemu-nikasi efektif, empatik dan santun. Kompetensi kepribadian membahas sikap tidak diskriminatif, penampilan diri sebagai pribadi jujur dan berakhlak mulia, dewasa, arif dan bijaksana, memiliki etos kerja dan menjunjung kode etik guru. Kompetensi sosial meliputi bersikap inklusif, objektif, berkomuni-kasi empatik dan santun, kemampuan beradaptasi dan berkomunikasi dengan komunitas profesi. Kompetensi profesional meliputi penguasaan materi pembelajaran, standar kompetensi dan kompetensi dasar, pemanfaatan hasil refleksi dan PTK, TIK untuk pengem-bangan diri.

Kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah unjuk kerja/ perilaku nyata seorang guru dalam menjalankan atau menyempurnakan tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang pembelajar secara efektif dan efisien sesuai tugas keprofesiannya sebagaimana tercantum dalam Permen-dikbud Nomor 41 Tahun 2007 jo Nomor 65 Tahun 2013. Aspek yang diteliti meliputi aspek Perencanaan yaitu keampuan membuat program tahunan , program semester, KKM, RPP, menyusun bahan ajar, media/sumber belajar, merencanakan penilaian, remi-dial dan pengayaan; aspek Pelaksanaan , yaitu pengelolaan PBM, mengelola ke-las, penggunaan media, sumber belajar, interaksi dalam KBM, memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan dirinya; Aspek Evaluasi yaitu melakukan penilaian, menganalisa butir soal, kegiatan remedial dan pengayaan, kemampuan mengadministrasikan KBM.

Budaya organisasi yang dimaksud adalah empat dimensi budaya organisas, menurut Kim Cameron dan Robert Quinn (2006), yaitu *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*. Aspek-aspek penilaian budaya organisasi adalah menilai enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu: 1) Karak-teristik Dominan, 2) Kepemimpinan Organisasi, 3) Pengelolaan sumber daya manusia, 4) Perekat Organisasi, 5) Penekanan Strategis, 6) Kriteria kesuksesan.

UJI INSTRUMEN PENELITIAN

Uji Validitas

Hasil uji validitas diperoleh *KMO and Bartlett's test* variabel modal sosial 0,827, kompetensi guru sebesar 0,875, budaya organisasi sebesar 0,808, dan kinerja guru sebesar 0,806 lebih dari 0,5 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan nilai *loading factor* dari tiap indikator semuanya lebih dari 0,4 (*loading factor*>0,4) sehingga dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Nilai *Cronbach's Alpha (α)* variabel modal sosial sebesar 0,892, variabel kompetensi guru sebesar 0,923, variabel budaya organisasi sebesar 0,911 dan variabel kinerja sebesar 0,879 dimana semua variabel lebih dari 0,7 maka variabel modal sosial, kompetensi guru, budaya organisasi dan kinerja guru adalah reliabel.

Uji Normalitas

Dari hasil uji normalitas diperoleh besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,041 dan *Asymp. Sig (2-tailed)* pada 0,200, hal ini berarti data residual terdistribusi normal (*Asymp. Sig* = 0,200 > 0,05).

Uji heterokedastisitas

Berdasarkan hasil *Uji Glesjer* menunjukkan bahwa distribusi data pada variabel independent modal sosial (X_1) sebesar 0,543 dan kompetensi guru (X_2) sebesar 0,065 variabel moderator budaya organisasi (Z) sebesar 0,410, selisih modal sosial dan budaya organisasi (X_1-Z) sebesar 0,915 dan selisih kompetensi guru dan budaya organisasi (X_2-Z) sebesar 0,120 hal ini menunjukkan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi pada penelitian ini bebas heteroskedastisitas.

Uji Model (*Goodness of Fit Model*)

Uji F (ANOVA)

Dari hasil uji F menunjukkan angka sebesar 43,839 dengan probabilitas 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05, yang berarti model

regresi dapat digunakan untuk memprediksi bahwa variabel independen modal sosial dan kompetensi guru dan variabel moderator budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja guru.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil uji besarnya koefisien determinasi (R^2) menunjukkan angka 0,626 hal ini berarti variabel independen modal sosial dan kompetensi guru dan variabel moderator budaya organisasi dalam mempengaruhi variabel dependen kinerja guru adalah sebesar 62,6% sementara sisanya sebesar 37,4% variabel dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

HASIL ANALISIS

Analisa Regresi Moderasi

Hasil regresi yang di dapat pada tabel 1 dapat dibuat persamaan regresi moderasi selisih mutlak sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 |X_1 - Z| + \beta_5 |X_2 - Z| + e$$

di dapat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,313X_1 + 0,256X_2 + 0,392Z + 0,115 |X_1 - Z| + 0,270 |X_2 - Z|$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti bahwa koefisien regresi modal sosial bernilai positif sebesar 0,313, kompetensi guru bernilai positif sebesar 0,256, budaya organisasi bernilai positif sebesar 0,392 artinya jika modal sosial, kompetensi guru dan budaya organisasi semakin tinggi maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru. Koefisien regresi modal sosial dan budaya organisasi bernilai positif sebesar 0,115 dan tidak signifikan artinya jika modal sosial dan budaya organisasi semakin tinggi walaupun diikuti dengan peningkatan kinerja tetapi tidak dimoderasi budaya organisasi. Koefisien regresi kompetensi guru dan budaya organisasi bernilai positif sebesar 0,270 artinya jika hubungan kompetensi guru dan budaya organ-isasi semakin naik maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru.

Tabel 1
Hasil Uji Model Regresi

Model	Standardized Beta	t	Sig
(Constant)		1,693	0,033
Modal Sosial	0,313	2,876	0,005
Kompetensi Guru	0,256	2,263	0,025
Budaya Organisasi	0,392	2,214	0,029
Selisih Modal Sosial dan Budaya Organisasi	0,115	0,793	0,429
Selisih Kompetensi Guru dan Budaya Organisasi	0,270	2,008	0,047

PEMBAHASAN

Pengaruh Modal Sosial terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang.

Hasil hipotesis sebagaimana terlihat pada tabel 1 menunjukkan *standardized betta coefficient* variabel modal sosial bernilai positif sebesar 0,313 dan nilai t_{hitung} sebesar 2,876 > t_{tabel} (1,9774) dengan signifikansi dengan sig. = 0,005 < α = 0,05 berarti H_0 ditolak dan H_1 **diterima**, maka *hipotesis yang menyatakan modal sosial berpengaruh positif dan signifikan*

*terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang **diterima**.*

Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang dimilikinya. Peningkatan kinerja seorang guru didukung oleh kemampuan yang dimilikinya dalam menjalin hubungan-jejaring dengan cara bergaul, berkomunikasi dalam MGMP sekolah serta berkomunikasi dengan guru dari sekolah lain, berempati kepada rekan guru, menghargai perbedaan pendapat, kritikan. Seorang guru juga memiliki kesamaan komitmen, pemahaman yang sama tentang visi dan misi

sekolah,berkomunikasi sesama rekan kerja sehingga dapat mendukung dalam peningkatan kerjanya.

Hasil dalam penelitian ini mendukung penelitian dilakukan oleh Khoirri (2014) yang menyatakan bahwa dimensi struktural, relasional dan kognitif modal sosial berpengaruh terhadap kinerja, serta memperkuat penelitian yang dilakukan Whipple (2015) yang menyatakan modal sosial yang meliputi dimensi struktural, relasional dan kognitif berpengaruh terhadap kinerja .

Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang

Hasil hipotesis sebagaimana terlihat dalam tabel 1 menunjukkan nilai *standardized betta coefficient* variabel kompetensi guru bernilai positif sebesar sebesar 0,256 dan nilai t_{hitung} sebesar $2,263 > t_{tabel}$ (1,9774) dengan signifikansi dengan $sig. = 0,025 < \alpha = 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_2 **diterima**, maka *hipotesis*

*yang menyatakan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang **diterima**.*

Standar kompetensi dapat dilakukan oleh setiap guru profesional dengan memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, mengem-bangkan perangkat pembelajaran, penggunaan teknik pembelajaran efektif, mampu menjadi teladan, bersikap arif dan bijaksana, menguasai standar isi dan standar proses, melakukan Penelitian Tindakan Kelas serta penguasaan terhadap teknologi, informasi dan komunikasi (TIK). Seorang guru juga akan senantiasa bersikap objektif, tidak diskriminatif mampu beradaptasi dengan lingkungan serta berkomunikasi dengan sesama guru, serta menjalin komunikasi dengan orang tua siswa, masyarakat meningkatkan kerjanya sebagai guru.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Arifin (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja serta memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Wullur (2011)

menemukan bahwa kompetensi pedagogik dan profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang

Hasil hipotesis sebagaimana terlihat dalam tabel 1 menunjukkan nilai *standardized betta coefficient* variabel kompetensi guru bernilai positif sebesar sebesar 0,392 dan nilai t_{hitung} sebesar $2,214 > t_{tabel}$ (1,9774) dengan signifikansi dengan $sig. = 0,029 < \alpha = 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_3 **diterima**, maka hipotesis yang *menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang **diterima**.*

Budaya organisasi yang melekat kuat akan dirasakan ang-gotanya karena mereka merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut yang dapat memper-kuat komitmen seorang guru terhadap visi dan misi sekolah.

Suatu organisasi memberikan tekanan pada setiap anggotanya dalam hal ini guru untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi, misi suatu sekolah. Sehingga dalam satu sekolah akan terbentuk satu pemahaman atau komitmen yang sama tentang karakteristik sekolahnya, pola kepemimpinan di sekolahnya, manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolahnya, penekanan strategi di lingkungan sekolahnya serta kriteria kesuksesan kerjanya.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suriansyah (2014) yang menyatakan budaya organisasi berpe-ngaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja guru, serta memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Shahdad (2013) dan Wairimu (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi memoderasi modal sosial dan kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang

Hasil hipotesis seperti terlihat dalam tabel 1 menunjukkan *standardized betta*

coefficient selisih mutlak antara variabel modal sosial dan kinerja guru yang dimoderasi budaya organisasi bernilai sebesar 0,115 hasil t_{hitung} sebesar $0,793 < t_{tabel}$ (1,9774) dengan signifi-kansi $0,429 > \alpha = 0,05$ berarti H_0 diterima dan **H_4 ditolak**, maka hipotesis yang menyatakan *budaya organisasi memoderasi modal sosial dan kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang ditolak*.

Budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam memengaruhi kinerja guru dan membentuk komitmen organisasi bagi para anggota untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi suatu sekolah tersebut.

Peningkatan kinerja guru tidak dimoderasi oleh budaya organisasi, dimana budaya yang terbentuk ternyata tidak sesuai dengan lingkungan sekolah-nya. Permasalahan yang sering terjadi adalah karena kurangnya komunikasi yang terjalin di antara semua anggota baik guru maupun tenaga administrasi, kurangnya rasa empati, keengganan dalam memberikan sumbangan pendapat demi kemajuan sekolah, kerja dalam tim yang kurang solid, kepercayaan yang rendah terhadap rekan sejawat maupun pimpinan sekolah, bahkan kurangnya komitmen dalam pemahaman tentang visi dan misi sekolah.

Peningkatan kinerja guru tidak dimoderasi oleh budaya organisasi, di mana budaya yang terbentuk ternyata tidak sesuai dengan lingkungan sekolah-nya. Dari hasil penelitian dapat dilihat pada karakteristik sekolah dimana sebanyak 12,40% guru kurang menyukai sekolah sebagai organisasi yang terstruktur dan terkontrol. sebesar 10,22% guru kurang menyukai karakteristik sekolah sebagai keluarga besar yang saling berbagi, 24,82% guru menyatakan kurang menyukainya karakteristik sekolah sebagai tempat kewirausahaan yang dinamis dan 12,41% guru kurang menyukai karakteristik sekolah merupakan tempat untuk kompetitif dan berorientasi prestasi. Dari segi kepemimpinan organisasi sebanyak 13,14% guru menyatakan tidak suka kepemimpinan yang berpola pengkoordinasi dan pengorganisasi, 14,60% guru tidak menyukai kepemimpinan yang

berpola mentoring dan fasilitator, 23,36% guru menyatakan tidak setuju dengan kepemimpinan dalam sekolah yang berpola entrepreneur dan sebagai innovator, 37,23% guru kurang setuju dengan kepemimpinan yang cenderung agresif dan fokus pada hasil. Jika dilihat dari segi sumber daya manusianya maka ada 9,49% guru kurang menyetujui sekolah menjalin hubungan keterbukaan, 9,49% guru kurang menyetujui manajemen sekolah yang bercirikan kerjasama, 6,70% guru kurang menyukai manajemen sekolah yang bercirikan kerjasama, 6,70% guru kurang menyukai manajemen pengambilan resiko secara individual, 21,90% guru kurang setuju jika manajemen sekolah cenderung pada persaingan bebas. Untuk mengetahui pandangan guru tentang perekat organisasi yaitu ada 12,40% guru kurang menyukai bahwa perekat sekolah yang solid adalah aturan formal dan kebijakan, ada 6,70% guru berpendapat tidak setuju jika perekat sekolah adalah loyalitas dan saling percaya, 12,41% guru kurang menyukai dengan komitmen inovasi sebagai perekat organisasi, 7,29% guru tidak setuju jika perekat sekolah adalah prestasi yang agresif. Dilihat dari strategi yang ditekankan maka ada 9,49% guru kurang menyukai penekanan sekolah pada stabilitas dan kepastian, 8,03% guru kurang setuju jika penekanan sekolah pada pengembangan manusia, keterbukaan dan partisipasi, ada 20,44% guru kurang setuju dengan sekolah ditekankan pada perolehan sumber daya baru dan tantangan baru, 22,63% guru tidak menyukai penekanan sekolah pada tindakan kompetitif dan prestasi. Dilihat dari pendapat guru tentang kriteria kesuksesan sekolah maka ada 20,44% yang kurang setuju jika kesuksesan sekolah didasarkan pada efisiensi dan produksi biaya rendah, sebanyak 8,03% guru kurang setuju jika kesuksesan sekolah didasarkan pada kerjasama tim, komitmen pada pekerja, ada 12,41% guru kurang menyukai kesuksesan sekolah sebagai innovator dan ada 22,63% guru kurang menyukai jika kesuksesan sekolah adalah memenangkan pasar dalam persaingan.

Dari uraian tersebut dapat diasumsikan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi

modal sosial dengan kinerja guru karena budaya organisasi yang terbentuk tidak sesuai dengan lingkungan kerjanya serta adanya pandangan dan komitmen serta pemahaman yang berbeda dari setiap individu sebagai bagian dari organisasi tersebut.

Dengan demikian didapatkan hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suriansyah (2014) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja guru, namun sejalan dengan pendapat Arifin (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Budaya organisasi memoderasi kompetensi guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang

Hasil hipotesis yang terlihat dalam tabel 1 menunjukkan *standardized betta coefficient* variabel selisih mutlak antara kompetensi guru dan kinerja guru yang dimoderasi budaya organisasi bernilai sebesar 0,270 hasil t_{hitung} sebesar $2,008 > t_{tabel}$ (1,9774) dengan signifikansi $0,047 < \alpha = 0,05$ berarti H_0 ditolak dan **H_5 diterima**, maka hipotesis yang menyatakan *budaya organisasi memoderasi kompetensi guru dan kinerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang* diterima.

Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja guru dan memberikan dampak pada kompetensi guru. Setiap guru akan berusaha meningkatkan kompetensi pedagogiknya dengan mengembangkan kurikulum, penguasaan teknologi, informasi dan komunikasi, kompetensi kepribadian dengan bertin-dak sebagai teladan, bersikap bijaksana, menjun-jung kode etik guru, kompetensi profesional dengan penguasaan materi pembelajaran, kompetensi sosial dengan bersikap objektif, berkomunikasi secara sopan dan baik. Kompetensi guru dimiliki tersebut dilakukan dengan berbagai cara untuk meningkatkan kerjanya.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rohaizah Saad (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Modal sosial, kompetensi guru dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Sub Rayon 02 di kota Semarang yang artinya setiap peningkatan pada variabel tersebut pada guru SMP Negeri Sub Rayon 02 di kota Semarang akan meningkatkan kinerja guru. Budaya organisasi tidak memoderasi modal sosial dan kinerja guru pada guru SMP Negeri Sub Rayon 02 di kota Semarang yang artinya setiap peningkatan modal sosial dan kinerja pada guru SMP Negeri Sub Rayon 02 di kota Semarang tidak dimoderasi oleh budaya organisasi, Namun budaya organisasi memoderasi kompetensi guru dan kinerja guru pada guru SMP Negeri Sub Rayon 02 di kota Semarang yang artinya setiap peningkatan kompetensi guru dan kinerja pada guru SMP Negeri Sub Rayon 02 di kota Semarang dimoderasi oleh budaya organisasi

Implikasi Manajerial

Bagi Manajemen, dalam mengambil kebijakan dan keputusan dapat meningkatkan peran modal sosial, kompetensi guru, budaya organisasi untuk mengatasi permasalahan kinerja guru dan memberikan tambahan peningkatan pengetahuan dari variabel dalam kompetensi guru yang memiliki pengaruh masih rendah, serta mengkom-binasikan hubungan antara modal sosial dan budaya organisasi.

Bagi Kepala SMP Negeri Sub Rayon 02 di kota Semarang dapat menggunakan modal sosial, kompetensi guru dan budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja guru sebagai informasi untuk mengambil kebijakan dan keputusan.

Keterbatasan penelitian

Dalam penelitian variabel-variabel independent yang mempe-ngaruhi kinerja guru relatif masih kecil yaitu kurang dari 50%. Model penelitian yang dibuat kurang baik, sehingga bagi peneliti berikutnya perlu melakukan kajian penelitian terhadap kinerja guru dengan variabel lain.

Tidak semua aspek yang mempengaruhi kinerja guru dapat dilakukan dalam penelitian ini karena keterbatasan waktu dan biaya, sehingga penelitian ini membatasi pengaruh modal sosial, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Saran

Perlu ada penelitian lanjut dan lebih mendalam berkaitan dengan masalah modal sosial, kompetensi guru dan budaya organisasi sehingga dapat memberikan masukan bagi lembaga untuk mengembangkan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad Asghar, Akmal Hussain, Ahsan Azim. (2013). Organizational Investment in Social Capital (OISC) and Employee Job Performance: Moderation by Employee Job Engagement. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue 1. Maret 2013. (250-257)
- Arifin, H. Muhammad. (2014). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational culture to High School Teacher Job satisfaction and Performance. *International Education Studies*: Volume 8, No. 1; 2015.
- Cameron, K.S. and R.E. Quinn, (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass
- Fauzan, M. (2013). *Model Kinerja Dosen Berbasis Modal Sosial dan Dukungan Organisasional pada Universitas Swasta di Kota Semarang*. Disertasi, Program Studi manajemen Pendidikan, PPS, Universitas Negeri Semarang.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (Edisi 5)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, Yunus, Margono Setiawan, Surachman, Djumahir. (2013). Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecture Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2 Issue 12/December. 2013/ PP.21 – 30.
- Ismail, Tubagus, (2015). Cultural Control, Creativity, Social Capital and Organizational Performance : Empirical Study of Small to Medium Size enterpriss (SME) in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*. Volume 19.2015.(60 – 73).
- Judith M. Whipple and Robert Wiedmer. (2015). A Dyadic Investigation of Collaborative Competence, Social Capital, and Performance in Buyer-Supplier Relationship. *Journal of Supply Management*, Volume 51 Number 2,
- Khoirrini, Layla dan Lindawati Kartika. Pengaruh Modal Insani dan Modal Sosial terhadap Kinerja (Studi Kasus Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Makanan dan Minuman Kota Bogor). *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol V, No 3, Desember 2014 (246-258).
- Muniady, A/L Rajennd, Abdullah Al Makmun, Rosli Mohamad, M, Yukthamarani Permarupan and Noor Raihani Binti Zainol. (2015). *The Effect of Cognitif and Relational Social Capital on Structural Social Capital and Micro-Enterprise Performance*. sgo.sagepub.com. Oktober-Desember 2015.
- Nahapiet, J, dan Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy Of Management Review*. 23 (2) : 242 – 266
- Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 . *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Permendiknas Nomor 41 tahun 2007, jo Permendikbud Nomor 65 tahun 2013 tentang *Standar Proses*
- Rao, Alaka N. (2015). *Trust and Team Performance : Assesing the Moderating Role of Risk in Global Outsorsing Teams*. *International Management Review*, Vol. 11 No. 1 2015
- Rusdiana, Eva dan Dewie Tri Wijayanti W. (2014). Pengaruh Modal Sosial, Keterlibatan Kerja karyawan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen/* Volume 2 Nomor 2 April 2014 (525-536)
- Shahzad, Fakhar, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar. (2013). Impact of Organizational

- Culture on Employee Job Performance : An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 5, Number 2, 2013.
- Sulistyo, Heru, Mutaminah, Triwikaningrum. (2015). The Role of Social Capital to Improve Customer Loyalty of Islamic Banking in Central Java. *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 7 Num 4 April 2015
- Suriansyah, Ahmad. (2014). Hubungan Budaya Sekolah, Komunikasi dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah dasar Negeri. *Cakrawala Pendidikan*, Oktober 2014, Th. XXXIII, No. 3 (358 – 367).
- Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005. *Guru dan Dosen*. Diundangkan di Jakarta pada Tanggal , Sekretaris Negara Republik Indonesia, (Penjelasan dalam Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor)
- Wambugu, Lydiah Wairimu. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila – Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No. 32, 2014.
- Yosua Jaya Edy, Haris Maupa, Hosea Jaya Edy. (2013). Pengaruh Modal Sosial dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja tenaga Medis di RSUD kabupaten Kepulauan talaud. *PHARMACON Jurnal Ilmiah Farmasi – UNSRAT* Vol. 2 No. 03 (19 – 25).